



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

교육학 박사학위 논문

공기업 사무직 근로자의
경력경로, 특성 및 관련 변인

Career Paths, Characteristics, and Related Variables of
Office Workers in Public Corporations

2015년 2월

서울대학교 대학원
농산업교육과
박 순 명

공기업 사무직 근로자의 경력경로, 특성 및 관련 변인

지도교수 나 승 일

이 논문을 교육학 박사학위 논문으로 제출함

2014년 10월

서울대학교 대학원
농산업교육과
박 순 명

박순명의 박사 학위논문을 인준함

2015년 1월

위 원 장	이 찬	(인)
부위원장	나 승 일	(인)
위 원	정 진 철	(인)
위 원	조 대 연	(인)
위 원	박 소 연	(인)

국 문 초 록

공기업 사무직 근로자의 경력경로, 특성 및 관련 변인

교육학 박사학위 논문

서울대학교 대학원, 2015년

박 순 명

이 연구의 목적은 공기업 사무직 근로자의 경력경로 유형과 그 특성을 구명하고, 관련 변인과의 관계를 구명하는 데 있었으며, 구체적인 연구 목표는 다음과 같다. 첫째, 우리나라 공기업 사무직 근로자의 경력경로 유형을 분석한다. 둘째, 우리나라 공기업 사무직 근로자의 경력경로 유형별 특성을 분석한다. 셋째, 우리나라 공기업 사무직 근로자의 경력경로 유형과 관련 변인과의 관계를 분석한다.

이 연구의 모집단은 우리나라에서 현원 기준 근로자 수가 1,000명 이상 공기업에서 입사 15년차 이상(2014년 기준 2000년과 그 이전 입사) 되는 사무직 근로자로 약 7,442명으로 추정되었다. 표집은 17개 공기업 전체에 대하여 사무직 근로자 비율에 따라 층화표집하였다.

조사도구는 경력경로, 투입변인, 과정변인, 산출변인의 측정도구로 구성된 질문지가 활용되었다. 경력경로의 측정도구는 응답자가 입사 후 각 승진시기와 15년간 담당한 직무들을 1년 단위로 기록하게 하였다. 직위의 경우 팀원급, 파트장급, 팀장급, 부처장급, 그 이상까지 5개의 수준으로, 직무의 경우 공기업 사무직 근로자의 직무 11개와 직무없음값까지 총 12개 직무코드로 조사되었다. 이 밖에 경력지향성, 경력계획, 멘토링, 경력만족은 이 연구의 목적에 적합하다고 판단되는 기존 도구를 활용하거나 재구성하였다. 그리고 예비조사와 본조사를 통하여 측정도구의 신뢰도와 타당도를 확보하였다.

자료수집은 2014년 11월 19일부터 24일까지 이루어졌으며, 17개 공기업에 각 기업 현원의 비율에 따라 400부의 질문지를 배포하였으며, 총 339부가 회수되었고(회수율 84.8%)이 가운데 응답이 불성실한 24부를 제외한 315명을 분석에 활용하였다(유효응답률

92.9%). 자료분석은 Excel 2007 프로그램과 SPSS for Windows 20.0 프로그램, R패키지의 TraMineR 3.0.2 프로그램을 사용하여 평균과 표준편차의 기술통계와 X^2 분석, F검정, 최적일치법(optimal matching), 다채널 시퀀스 분석(multichannel sequence analysis), 군집 분석(cluster analysis), 분산분석(ANOVA)을 활용하여 분석하였다. 통계적 유의수준은 0.1, 0.05, 0.01 수준에서 유의도를 판단하여 제시하였다.

이 연구를 통해 다음과 같은 결과를 얻을 수 있었다. 첫째, 공기업 사무직 근로자의 경력경로는 직위 변화, 직무 변화, 그리고 직위와 직무를 통합한 변화의 유사성을 기준으로 몇 가지 유형으로 나눌 수 있었다.

먼저 직위 중심 경력경로 유형은 3개의 입사코호트별로 나누어 분석되었으며 승진시기에 따라 유형이 구분되었다. 입사 25~30년차 코호트(n=73)의 경우 ① 부처장급 이상 고속상승형(n=12), ② 팀장급 순차승진형(n=17), ③ 팀장급 후발추월형(n=15), ④ 파트장급 정체형(n=17), ⑤ 팀원급 정체형(n=12)의 다섯 가지 유형으로 구분되었다. 입사 20~24년차 코호트(n=102)의 경우 ① 팀장급이상 상승형(n=34), ② 파트장급 선승진형(n=38), ③ 파트장급 후승진형(n=18), ④ 팀원급 정체형(n=12)의 네가지 유형으로 구분되었다. 입사 15~19년차 코호트(n=140)의 경우 ① 파트장급 선승진형(n=81) ② 파트장급 후승진형(n=26), ③ 팀원급 정체형(n=33)의 세가지 유형으로 구분되었다.

직무 중심 경력경로 유형은 ① 다순환형(S형, n=56), ② 전문화형(I형, n=56), ③ 순환후 전문화형(A형, n=58), ④ 전문화후 전환형(N형, n=77), ⑤ 준전문화형(J형, n=79)의 다섯 가지 유형으로 구분되었다. 직위와 직무 통합 경력경로 유형은 직위와 직무 두 차원을 동시에 투입하여 ① 선승진 S형(선승진 다순환형, n=17), ② 선승진 C형(선승진 회귀형, n=18), ③ 선승진 N형(선승진 전문화후 전환형, n=30), ④ 선승진 A형(선승진 순환후 전문화형, n=24), ⑤ 상승 I형(상승 전문화형, n=37), ⑥ 상승 F형(상승 말뚝순환형, n=19), ⑦ 후승진 J형(후승진 준전문화형, n=19), ⑧ 후승진 N형(후승진 전문화후 전환형, n=24), ⑨ 후승진 I형(후승진 늦은전문화후 전환형, n=7), ⑩ 후승진 S형(후승진 다순환형, n=21), ⑪ 정체 I형(정체 전문화형, n=30), ⑫ 정체 A형(정체 순환후 전문화형, n=27), ⑬ 정체 N형(정체 전문화후 전환형, n=27), ⑭ 정체 C형(정체 회귀형, n=15)의 14가지 유형으로 구분되었다.

둘째, 공기업 사무직 근로자의 경력경로 유형별로 구분되는 특성이 관찰되었다. 직위 중심 경력경로 유형들은 각 승진 소요 기간에 유의한 차이가 있었다. 직무 중심 경력경로 유형들은 주직무의 분포, 경험한 직무 수, 주직무 담당기간에 있어 유의한 차이가 있

었으며, 다순환형은 주직무로 일반사무를, 전문화형은 기관특화직무를, 순환후 전문화형은 기획·평가·홍보를 담당하는 비중이 높았다. 한편, 직위와 직무 통합 경력경로 유형은 대체로 직위와 직무 두 차원을 동시에 투입하여 직위 중심 경력경로 유형과 직무 중심 경력경로 유형을 각각 교차한 특성을 가지고 있었다.

셋째, 공기업 사무직 근로자의 경력경로 유형과 관련 변인과의 관계에서 유의미한 영향관계는 제한되게 나타났다. 직위 중심 경력경로 유형에서는 입사시 교육수준, 입사시 자격수준, 입사후 추가취득 자격수준과 같은 객관적 변인들만이 영향을 주었고, 경력지향성, 경력계획, 멘토링과 같은 개인의 주관적 경력경험과 관련한 변인들은 영향력이 없었다. 직무 중심 경력경로 유형과 직위와 직무 통합 경력경로 유형에서는 특별히 의미있는 차이점이 발견되지 않았다. 또한 경력경로 유형과 경력만족과의 ANOVA 분석결과 직위 중심 경력경로 유형별로는 대체적으로 승진속도가 빠른 경우 경력만족이 높은 경향성이 나타났으나 예외적 사례도 있었으며, 직무 중심 경력경로 유형별, 직위와 직무 통합 경력경로 유형별로 경력만족에는 특별한 차이가 없었다.

연구의 결과에 따른 결론은 다음과 같다. 첫째, 공기업 사무직 근로자의 입사 후 15년까지의 직위 변화, 직무 변화, 직위와 직무를 통합하여 본 변화로 볼 때 서로 이질적인 하위집단으로 구성된다는 점을 확인하였다. 직위 변화에서는 파트장급 승진 소요 기간이 5년에서 30년 이상까지 다양했으며, 직무 변화에서 개인의 경험 직무 수는 1~8개로 다양했고 주직무가 나타나는 패턴도 달랐다. 직위와 직무를 통합하여 본 변화도 단순히 요약되지 않고 다양하게 나타났다. 이처럼 공기업 사무직 근로자에게 다양한 경력경로 유형이 나타난다는 점은 조직다양성 측면에서 긍정적인 의미를 의미한다.

둘째, 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형, 직무 중심 경력경로 유형, 직위와 직무 통합 경력경로 유형별로 고유한 특성이 발견되었으며, 특히 각 유형별로 나타나는 직무의 비율에 유의한 차이가 있었다. 이는 사무직의 직무별 성격에 차이가 있으며, 이를 고려한 배치를 통해 나름대로의 효율성을 획득하고 있음을 의미한다.

셋째, 공기업 사무직 근로자의 경력경로 유형과 관련 변인과의 관계에서 유의미한 영향관계는 제한되게만 나타났다. 특히 경력지향성, 경력계획, 멘토링과 같은 개인의 주관적 경력 관련 변인에 따른 유형별 차이가 거의 없어서, 주관적 경력태도 및 경험과 객관적 경력경로 사이에는 간극이 있음이 발견되었다. 이러한 점은 각 경력경로 유형별로 의미있는 주관적 경력 경험의 수준차이가 없는 것으로, 경력경로 유형에 대한 가치중립성을 시사한다.

이 연구의 결론을 토대로 후속연구를 위하여 다음과 같이 제언하였다. 첫째, 후속 연구를 위한 제언에서는 ① 경력경로를 통해 직무별 전문성이 강화되는 맥락을 확인해 볼 필요성, ② 직무 이동의 원인까지 분석하여 연구의 현실적합성을 높일 필요성, ③ 11개 직무분야별로 원본 직무자료를 가지고 상세 분석하여 실무에 의미있는 결과를 도출할 필요성, ④ 경력경로와 관련 변인과의 관계 연구를 위한 방법론적인 진전 필요성, ⑤ 자료 수집시 소수기관의 내부 인사자료를 활용할 필요성이 제언되었다. 둘째, HRD 실무적 측면에서는 ① 이 연구 결과를 기초로 공기업별 경력경로 개선방안을 도출할 필요성, ② 경력경로에 대해 가치중립적 관점을 가지고 현실적으로 접근할 필요성, ③ 경력개발에 있어 개인 욕구를 조정하고 직무적응을 높이는 데 초점을 맞출 필요성, ④ 승진이 정제된 근로자들의 경우 경력만족과 관련하여 세심한 관심이 필요함이 제언되었다.

주요어: 공기업 사무직 근로자, 직위, 직무, 경력경로 유형, 최적일치법, 다채널 시퀀스 분석

학 번: 2011-30322

목 차

I. 서 론	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 목적	3
3. 연구문제	4
4. 용어의 정의	5
II. 이론적 배경	8
1. 경력경로의 개념과 유형	8
2. 경력경로의 관련 변인과 측정	27
3. 공기업 사무직 근로자의 인사제도와 경력개발	41
III. 연구 방법	56
1. 연구절차 및 모형	56
2. 연구 대상	58
3. 조사 도구	59
4. 자료 수집	65
5. 자료 분석	68
IV. 연구결과 및 논의	82
1. 공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 변화	82
2. 공기업 사무직 근로자의 경력경로 유형	88
3. 공기업 사무직 근로자의 경력경로 유형별 특성	134
4. 공기업 사무직 근로자의 경력경로 유형과 관련 변인과의 관계	166
5. 연구결과에 관한 논의	217
V. 요약, 결론 및 제언	229
1. 요약	229
2. 결론	233
3. 제언	236
참고문헌	241
부 록	258

표 차례

<표 II-1> 주요 연구자들의 경력경로 정의 분석	10
<표 II-2> 직위 중심 경력경로 유형의 선행연구	14
<표 II-3> 직무 중심 경력경로 유형의 선행연구	17
<표 II-4> 직위와 직무 통합 경력경로의 개념적 유형	18
<표 II-5> 직위와 직무 통합 경력경로 유형의 선행연구	23
<표 II-6> 동일 직업 내에서의 조직 간 경력경로 유형의 선행연구	25
<표 II-7> 직업 변화까지 포괄한 조직 간 경력경로 유형의 선행연구	27
<표 II-8> 경력경로 유형 관련 변인의 측정가능성	38
<표 II-9> 관련 변인의 연구목적상 측정필요성과 측정가능성	39
<표 II-10> 공공기관의 유형분류	42
<표 II-11> 인원수 기준 5대 공기업의 최저 승진 소요기간	46
<표 II-12> 인원수 기준 5대 공기업의 직급별 직위 예시	49
<표 II-13> 공기업 사무직 근로자 담당직무 사례	51
<표 II-14> 국가직무능력표준에 따른 직무분류	52
<표 III-1> 공기업 근로자 수(현원 기준)	58
<표 III-2> 질문지의 구성과 문항	60
<표 III-3> 응답자의 일반적 특성	66
<표 III-4> 표집결과	67
<표 III-5> 모집단의 여성 비율 추정 (5대 공기업)	67
<표 III-6> 분석절차 및 방법	69
<표 III-7> 직위 정보 코딩 단위	70

<표 III-8> 응답자의 직위 정보 코딩 사례	71
<표 III-9> 직무 정보 코딩 단위	71
<표 III-10> 응답자의 담당 직무 코딩 사례	72
<표 III-11> 변형을 위한 직무 정보 코딩 단위	73
<표 III-12> 응답자의 담당 직무 코딩 변형 사례	73
<표 IV-1> 입사 후 주요 시점의 직위 비율	83
<표 IV-2> 응답자의 현재(2014년) 시점 직위 비율과 평균 승진연차	83
<표 IV-3> 입사시와 15년차 시점의 목표 직위	84
<표 IV-4> 입사 후 주요 시점별 직무 담당비율 및 입사 후 15년간 평균 담당직무 비율.....	86
<표 IV-5> 경험한 직무 수와 담당 기간	86
<표 IV-6> 직무별로 주직무, 보조직무1에 해당되는 비율	87
<표 IV-7> 입사시와 15년차 시점의 목표 직무	88
<표 IV-8> 설정된 cluster별 사례 수와 실루엣 지수	90
<표 IV-9> 입사 25~30년차 코호트 직위 중심 경력경로의 군집분석 결과 ...	92
<표 IV-10> 직위 코드	92
<표 IV-11> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 명칭 및 특징	94
<표 IV-12> 설정된 cluster별 실루엣 지수	95
<표 IV-13> 입사 20~24년차 코호트 직위 중심 경력경로의 군집분석 결과 ·	97
<표 IV-14> 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 명칭 및 특징	99
<표 IV-15> 설정된 cluster별 실루엣 지수	100
<표 IV-16> 입사 15~19년차 코호트 직위 중심 경력경로의 군집분석 결과	101
<표 IV-17> 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 명칭 및 특징 ·	103
<표 IV-18> 코호트별 직위 중심 경력경로 유형	103

<표 IV-19> 설정된 cluster별 사례 수와 실루엣 지수	105
<표 IV-20> 직무 중심 경력경로의 군집분석 결과	107
<표 IV-21> 직무 코드	107
<표 IV-22> 공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 유형화 결과	112
<표 IV-23> 설정된 cluster별 사례 수와 실루엣 지수	114
<표 IV-24> 직위와 직무 통합 경력경로의 군집분석 결과	116
<표 IV-25> 공기업 사무직 근로자의 직무와 직무 통합 경력경로 유형별 명칭 및 특징 ...	132
<표 IV-26> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 승진시기 ..	135
<표 IV-27> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 목표직위 관련 특성 ...	136
<표 IV-28> 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 승진시기 ..	138
<표 IV-29> 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 목표직위 관련 특성 ...	139
<표 IV-30> 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 승진시기 ..	140
<표 IV-31> 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 목표직위 관련 특성 ...	141
<표 IV-32> 직무 중심 경력경로 유형별 담당직무 관련 특성	144
<표 IV-33> 직무 중심 경력경로 유형별 목표직무 관련 특성	145
<표 IV-34> 전문화후 전환형의 목표직무와 실제 담당직무	146
<표 IV-35> 직위와 직무 통합 경력경로 유형 특성 분석을 위한 비교집단 ..	147
<표 IV-36> 선승진 S형의 경력경로 관련 일반적 특성	148
<표 IV-37> 선승진 C형의 경력경로 관련 일반적 특성	149
<표 IV-38> 선승진 N형의 경력경로 관련 일반적 특성	150
<표 IV-39> 선승진 A형의 경력경로 관련 일반적 특성	151
<표 IV-40> 상승 I형의 경력경로 관련 일반적 특성	152
<표 IV-41> 상승 F형의 경력경로 관련 일반적 특성	153
<표 IV-42> 후승진 J형의 경력경로 관련 일반적 특성	154

<표 IV-43> 후승진 N형의 경력경로 관련 일반적 특성	155
<표 IV-44> 후승진 N형의 경력경로 관련 일반적 특성	156
<표 IV-45> 후승진 S형의 경력경로 관련 일반적 특성	157
<표 IV-46> 정채 I형의 경력경로 관련 일반적 특성	158
<표 IV-47> 정채 A형의 경력경로 관련 일반적 특성	159
<표 IV-48> 정채 N형의 경력경로 관련 일반적 특성	160
<표 IV-49> 정채 C형의 경력경로 관련 일반적 특성	161
<표 IV-50> 입사 25~30년차 코호트의 성별에 따른 직위 중심 경력경로 유형 차이	167
<표 IV-51> 입사 20~24년차 코호트의 성별에 따른 직위 중심 경력경로 유형 차이	168
<표 IV-52> 입사 15~19년차 코호트의 성별에 따른 직위 중심 경력경로 유형 차이	168
<표 IV-53> 성별에 따른 직무 중심 경력경로 유형 차이	169
<표 IV-54> 성별에 따른 직위와 직무 통합 경력경로 유형 차이	170
<표 IV-55> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 재직기간 차이	171
<표 IV-56> 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 재직기간 차이	172
<표 IV-57> 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 재직기간 차이	172
<표 IV-58> 직무 중심 경력경로 유형별 재직기간 차이	173
<표 IV-59> 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 재직기간 차이	173
<표 IV-60> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 입사시 교육수준 차이	174
<표 IV-61> 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 입사시 교육수준 차이	175
<표 IV-62> 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 입사시 교육수준 차이	175
<표 IV-63> 직무 중심 경력경로 유형별 입사시 교육수준 차이	176
<표 IV-64> 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 입사시 교육수준 차이	177
<표 IV-65> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 입사시 자격수준 차이	178
<표 IV-66> 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 입사시 자격수준 차이	178

<표 IV-67> 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 입사시 교육수준 차이	179
<표 IV-68> 직무 중심 경력경로 유형별 입사시 자격수준 차이	180
<표 IV-69> 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 입사시 자격수준 차이	181
<표 IV-70> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 관리자지향성 차이	182
<표 IV-71> 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 관리자지향성 차이	182
<표 IV-72> 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 관리자지향성 차이	183
<표 IV-73> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 전문가지향성 차이	183
<표 IV-74> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 전문가지향성 차이	184
<표 IV-75> 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 전문가지향성 차이	184
<표 IV-76> 직무 중심 경력경로 유형별 관리자지향성 차이	185
<표 IV-77> 직무 중심 경력경로 유형별 전문가지향성 차이	186
<표 IV-78> 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 관리자지향성 차이	186
<표 IV-79> 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 전문가지향성 차이	187
<표 IV-80> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 경력계획 차이	188
<표 IV-81> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 경력계획 차이	188
<표 IV-82> 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 경력계획 차이	189
<표 IV-83> 직무 중심 경력경로 유형별 경력계획 차이	189
<표 IV-84> 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 경력계획 차이	190
<표 IV-85> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 멘토의 수 차이	191
<표 IV-86> 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 멘토의 수 차이	191
<표 IV-87> 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 멘토의 수 차이	192
<표 IV-88> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 멘토링 경험 수준 차이	192
<표 IV-89> 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 멘토링 경험 수준 차이	193
<표 IV-90> 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 멘토링 경험 수준 차이	193

<표 IV-91> 직무 중심 경력경로 유형별 멘토의 수 차이	194
<표 IV-92> 직무 중심 경력경로 유형별 멘토링 경험수준 차이	194
<표 IV-93> 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 멘토의 수 차이	195
<표 IV-94> 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 멘토링 경험수준 차이	196
<표 IV-95> 입사 25-30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 입사 후 추가 이수 교육수준 차이... 197	197
<표 IV-96> 입사 25-30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 입사 후 추가 이수 교육수준 차이... 197	197
<표 IV-97> 입사 15-19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 입사 후 추가 이수 교육수준 차이... 198	198
<표 IV-98> 직무 중심 경력경로 유형별 입사 후 추가이수 교육수준 차이	199
<표 IV-99> 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 입사 후 추가이수 교육수준 차이	200
<표 IV-100> 입사 25-30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 입사 후 추가 취득 자격수준 차이... 201	201
<표 IV-101> 입사 25-30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 입사 후 추가 취득 자격수준 차이... 201	201
<표 IV-102> 입사 15-19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 입사 후 추가 취득 자격수준 차이... 202	202
<표 IV-103> 직무 중심 경력경로 유형별 입사 후 추가취득 자격수준 차이	203
<표 IV-104> 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 입사 후 추가취득 자격수준 차이	204
<표 IV-105> 입사 25-30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 경력만족 차이	205
<표 IV-106> 입사 20-24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 경력만족 차이	205
<표 IV-107> 입사 15-19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 경력만족 차이	206
<표 IV-108> 직무 중심 경력경로 유형별 경력만족 차이	206
<표 IV-109> 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 경력만족 차이	207
<표 IV-110> 입사 25-30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형과 관련 변인과의 관계 종합... 208	208
<표 IV-111> 입사 20-24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형과 관련 변인과의 관계 종합... 210	210
<표 IV-112> 입사 15-19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형과 관련 변인과의 관계 종합... 212	212
<표 IV-113> 직무 중심 경력경로 유형과 관련 변인과의 관계 종합	213
<표 IV-114> 직위와 직무 통합 경력경로 유형과 관련 변인과의 관계 종합 ...	216

그 립 차 례

[그림 II-1] Rosenbaum(1979)의 경력 나무	13
[그림 II-2] 이른승진경로와 늦은승진경로	13
[그림 II-3] Carter, Cook, & Dorsey(2009)의 경력경로 유형	15
[그림 II-4] 최희선, 김주영, 조진환(2012)의 경력경로 유형	16
[그림 II-5] 공무원의 Z자형 경력경로 모형	20
[그림 II-6] Dries & Pepermans(2008)의 경력경로 유형	21
[그림 II-7] 경력경로와 관련된 변인들의 분류	29
[그림 II-8] 경력개발의 과정	54
[그림 III-1] 경력경로 유형, 특성 및 관련 변인 연구를 위한 연구수행 절차 ·	56
[그림 III-2] 경력경로 유형 도출을 위한 개념적 모형	57
[그림 III-3] 직위 중심 경력경로 유형의 개념적 예시	77
[그림 III-4] 직무 중심 경력경로 유형의 개념적 예시	78
[그림 III-5] 직위와 직무 통합 경력경로 유형의 개념적 예시	79
[그림 IV-1] 응답자의 입사후 연도별 직위 분포	82
[그림 IV-2] 응답자의 단계별 평균 승진연차	83
[그림 IV-3] 응답자의 입사시와 15년차 시점의 목표 직위	84
[그림 IV-4] 응답자의 입사후 15년차까지 연도별 담당직무 분포	85
[그림 IV-5] 응답자의 입사시와 15년차 시점의 목표 직무	88
[그림 IV-6] 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형 군집 수가 5개일 경우 실효성 플롯 ···	91
[그림 IV-7] 입사 25~30년차 코호트 직위 중심 경력경로 유형의 텐드로그램	91

[그림 IV-8] 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형 cluster 1의 최빈 시퀀스·····	92
[그림 IV-9] 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형 cluster 2의 최빈 시퀀스·····	93
[그림 IV-10] 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형 cluster 3의 최빈 시퀀스·····	93
[그림 IV-11] 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형 cluster 4의 최빈 시퀀스·····	93
[그림 IV-12] 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형 cluster 5의 최빈 시퀀스·····	93
[그림 IV-13] 입사 20~24년차 코호트 직위 중심 경력경로 유형 군집 수가 4개일 경우 실루엣 플롯·····	96
[그림 IV-14] 입사 20~24년차 코호트 직위 중심 경력경로 유형의 덴드로그램·····	96
[그림 IV-15] 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형 cluster 1의 최빈 시퀀스·····	97
[그림 IV-16] 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형 cluster 2의 최빈 시퀀스·····	97
[그림 IV-17] 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형 cluster 3의 최빈 시퀀스·····	98
[그림 IV-18] 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형 cluster 4의 최빈 시퀀스·····	98
[그림 IV-19] 입사 15~19년차 코호트 직위 중심 경력경로 유형 군집 수가 3개일 경우 실루엣 플롯·····	100
[그림 IV-20] 입사 15~19년차 코호트 직위 중심 경력경로 유형의 덴드로그램·····	101
[그림 IV-21] 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형 cluster 1의 최빈 시퀀스·····	102
[그림 IV-22] 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형 cluster 2의 최빈 시퀀스·····	102
[그림 IV-23] 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형 cluster 3의 최빈 시퀀스·····	102
[그림 IV-24] 직무 중심 경력경로 유형: 군집 수가 5개일 경우 실루엣 플롯·····	106
[그림 IV-25] 직무 중심 경력경로 유형의 덴드로그램(dendrogram)·····	106
[그림 IV-26] 다순환형의 최빈 시퀀스 10개와 타임 프로파일·····	108
[그림 IV-27] 전문화형의 최빈 시퀀스 10개와 타임 프로파일·····	109
[그림 IV-28] 순환후 전문화형의 최빈 시퀀스 10개와 타임 프로파일·····	109
[그림 IV-29] 전문화후 전환형의 최빈 시퀀스 10개와 타임 프로파일·····	110
[그림 IV-30] 준전문화형의 최빈 시퀀스 10개와 타임 프로파일·····	111
[그림 IV-31] 직무와 직무 통합 경력경로 유형: 군집 수가 14개일 경우 실루엣 플롯·····	115

[그림 IV-32] 직위와 직무 통합 경력경로 유형의 텐드로그램	116
[그림 IV-33] 선승진 S형의 직위 최빈 시퀀스	117
[그림 IV-34] 선승진 S형의 직무 최빈 시퀀스 및 직무 타임 프로파일	117
[그림 IV-36] 선승진 C형의 직위 최빈 시퀀스	118
[그림 IV-36] 선승진 C형의 직무 최빈 시퀀스 및 직무 타임 프로파일	118
[그림 IV-37] 선승진 N형의 직위 최빈 시퀀스	119
[그림 IV-38] 선승진 N형의 직무 최빈 시퀀스 및 직무 타임 프로파일	119
[그림 IV-39] 선승진 A형의 직위 최빈 시퀀스	120
[그림 IV-40] 선승진 A형의 직무 최빈 시퀀스 및 직무 타임 프로파일	120
[그림 IV-41] 상승 I형의 직위 최빈 시퀀스	121
[그림 IV-42] 상승 I형의 직무 최빈 시퀀스 및 직무 타임 프로파일	121
[그림 IV-43] 상승 F형의 직위 최빈 시퀀스	122
[그림 IV-44] 상승 F형의 직무 최빈 시퀀스 및 직무 타임 프로파일	122
[그림 IV-45] 후승진 J형의 직위 최빈 시퀀스	123
[그림 IV-46] 후승진 J형의 직무 최빈 시퀀스 및 직무 타임 프로파일	123
[그림 IV-47] 후승진 N형의 직위 최빈 시퀀스	124
[그림 IV-48] 후승진 N형의 직무 최빈 시퀀스 및 직무 타임 프로파일	124
[그림 IV-49] 후승진 工형의 직위 최빈 시퀀스	125
[그림 IV-50] 후승진 工형의 직무 최빈 시퀀스 및 직무 타임 프로파일	125
[그림 IV-51] 후승진 S형의 직위 최빈 시퀀스	126
[그림 IV-52] 후승진 S형의 직무 최빈 시퀀스 및 직무 타임 프로파일	126
[그림 IV-53] 정체 I형의 직위 최빈 시퀀스	127
[그림 IV-54] 정체 I형의 직무 최빈 시퀀스 및 직무 타임 프로파일	127
[그림 IV-55] 정체 A형의 직위 최빈 시퀀스	128

[그림 IV-56] 정체 A형의 직무 최빈 시퀀스 및 직무 타임 프로파일	128
[그림 IV-57] 정체 N형의 직위 최빈 시퀀스	129
[그림 IV-58] 정체 N형의 직무 최빈 시퀀스 및 직무 타임 프로파일	129
[그림 IV-59] 정체 C형의 직위 최빈 시퀀스	130
[그림 IV-60] 정체 C형의 직무 최빈 시퀀스 및 직무 타임 프로파일	130
[그림 IV-61] 직위와 직무 통합 경력경로 유형별로 직위 변화가 유사한 직위 중심 경력경로 유형 및 직무 변화가 유사한 직무 중심 경력경로 유형	133
[그림 IV-62] 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 이동경로	162
[그림 IV-63] 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 이동경로	163
[그림 IV-64] 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 이동경로	164
[그림 IV-65] 직무 중심 경력경로 유형별 이동경로	164
[그림 IV-66] 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 이동경로	165

I. 서론

1. 연구의 필요성

21세기 지식사회에서 점점 높아지는 조직 차원의 인적자원 육성 필요성과 개인의 다양한 성장 욕구를 충족시키기 위해서는 장기적인 관점의 인적자원개발이 필요하며, 이에 대한 전략적 해결방안으로 경력개발(career development)이 있다(이찬 외, 2008). 경력개발은 개인과 조직욕구의 적합, 그리고 현재의 개발과 미래 활용과의 적합을 전제로 하고 있으며, 그것을 경력경로를 통해 계획하고 실현하는 것은 매우 중요하다(김홍국, 2008; 박경규, 2013; 중앙인사위원회, 2006; 최종태, 2006).

경력경로(career path)란 일반적으로는 개인이 생애 전반에 걸쳐 가지는 직업, 직위, 직무, 역할의 연속을 의미하며, 조직 내에서는 개인이 입사에서 퇴사까지 경험하였거나 앞으로 경험할 직무와 직위의 연속을 의미한다. 조직 내에서 형성되는 경력경로는 조직 간의 이동이나 조직 외에서의 경력과는 달리 특정조직의 계획과 결정에 의해 직접 통제될 수 있으며, 조직의 관심사가 된다(Carter, Cook, & Dorsey, 2009).

효율적인 경력경로를 조직과 개인이 함께 설계하고 실현하는 것은 개인의 업무에 대한 만족을 높이고 조직에게는 인적자원의 배치와 활용에서 효율성을 높인다는 측면에서 이점이 있다(김홍국, 2008). 따라서 조직은 개인을 단기적인 필요에 따라 개발하고 활용하는 것이 아니라, 장기적으로 경력경로 상에서 어떻게 육성하고 배치할 것인지를 고려하게 되었다. 또한 기업 내 인사정보 시스템의 발전은 개인과 조직의 욕구를 조화시키는 이상적인 경력경로의 현실화 가능성을 높이며, 따라서 경력경로 연구의 실무적 적용가능성은 커지고 있다고 볼 수 있다.

이 중에서도 공기업 근로자들의 경력경로 연구는 큰 의미를 가진다. 먼저 조직적 관점에서 보면, 공익을 목적으로 하는 공기업은 성과 창출을 위한 대국민적 책무성을 가지고 있는데, 공공부문의 성과는 재무적으로 증빙되기 어려우므로(박영희, 2014; 유훈, 배용수, 이원희, 2010), 내부 운영의 효율성을 높이라는 요구가 높다. 따라서 공기업 내부의 효율적 인력운영을 위한 체계적인 경력경로에 대한 관심은 더욱 필요하다. 또한 개인적 관점에서도, 공기업이 속한 공공부문의 근로자들은 사기업에 비해 근속연수가 길고 내부승진을 중시하는 경향이 있어 공기업에서 개인의 경력목표는 주로 조직 내에서 설정되므로

(McDonald, Brown, & Bradley, 2005), 경력경로에 개인의 욕구를 반영함으로써 개인의 경력목표 달성과 함께 경력에 대한 만족도 높일 수 있다(김홍국, 2008; 탁진국, 1993).

이 중에서도 전체 공기업 근로자의 20% 정도를 차지하며 조직에서 주로 지원 기능을 수행하고 있는 사무직 근로자들은, 전공분야에 특화된 전문성을 가지고 있는 기술직과는 달리 대부분의 공기업이 인사 형평을 위해 채택하고 있는 지역적 순환보직 원칙 속에서 전문성을 찾기 어렵다. 그러나 이들은 조직에서 전략기획·인사조직·경영관리 등 조직 형태와 운영방식에 대한 크고 작은 결정권을 갖고 있기 때문에 직급을 막론하고 공기업 내 역할은 매우 크다. 따라서 이들을 체계적인 경력경로로 육성하는 것은 공기업의 효율성 향상을 위해 중요하다.

그간 조직 내에서 형성되는 경력경로에 대해서는 T자형, I자형, 丄자형, Z자형 등의 개념적 유형들이 있으며(김홍국, 2008; 김광호, 2008; 최순영, 장지원, 2009), 좀 더 체계적인 경력경로를 설계하기 위해 실무상 경력상담, 경력계획 수립, 인사보직 반영 등의 개입을 해야 한다는 주장이 통용되어 왔다(중앙인사위원회, 2006; 탁진국, 1993). 그러나 조직 내에 실제로 어떤 경력경로 유형이 존재하며 어떤 특성을 가지고 있는지에 대한 실증적 연구는 매우 부족하여, 학문적 성과와 실무적 필요 사이에 커다란 간극이 존재해 왔다. 따라서 조직 내에 실제로 존재하는 경력경로 유형과 그 특성을 탐색적으로 확인함으로써 향후 경력경로 연구의 기초를 제공하고, 경력경로에 대한 실무적 개입의 타당성을 확인하는 작업이 필요한 시점이다.

경력경로는 시간에 따라 누적되는 개념이며 개인정보를 포함하고 있어 자료수집 및 분석이 매우 까다롭다(최수정, 2009). 때문에 그간 공공 및 기업근로자 대상의 조직 내 경력 연구는 경력경로를 직접 연구하기보다는, 주로 현 시점에 형성된 경력의 속성을 추출하여 변인과의 관계를 본 연구가 많아(박순명, 정철영, 2014), 경력을 총체적으로 이해하지 못하고 한 단면만을 연구한다는 한계를 가지고 있었다(Vinkenbunrg & Weber, 2013). 그러나 경력의 계열인 시퀀스 분석(sequence analysis)은 시간의 흐름에 따른 경력 경로를 있는 그대로 탐색할 수 있다는 강점이 있다(Abbot, 1995). 따라서 이 연구는 시퀀스 분석방법 중 하나인 최적일치법과 이를 응용한 다채널 시퀀스 분석을 적용하여 경력경로 유형을 분석한 후, 유형별 특성을 기술하고자 한다.

또한 조직 내 경력경로에 영향을 미치거나 영향을 받는 관련 변인과의 관계는 그것이 실무적으로 합의하는 바가 매우 큼에도 불구하고, 실증적인 선행연구가 매우 적은 편이다(임경희, 2008). 시간의 흐름에 따라 변인과의 관계도 상호작용하며 변하기 때문에 영

향관계 설정이나 측정이 어렵기 때문이다. 선행연구에서 개인의 경력경로에 영향을 미치거나 영향을 받는 요소는 다양한 것으로 기술되나, 경력경로를 시퀀스 개념으로 접근하는 것이 아니라 전직회수, 승진을 등 단면적 변수로 접근한 연구가 많았다(소용준, 2008; 장은미, 1997; 전해진, 2007). 따라서 실제 경력경로와 관련있는 변인과의 관계를 탐색하기 위해서는 선행연구를 통해 관련있다고 추정되거나, 실무적으로 검증이 필요한 변인을 중심으로 투입하여 집단 간 차이분석을 통해 탐색하는 것이 적절한 연구전략으로 판단된다.

한편, 원칙적으로 개인의 조직 내 경력경로에 대한 완전히 이해를 위해서는 입사부터 퇴사까지 거친 직위와 직무를 분석하여야 하나, 현실적으로 인사자료에 대한 접근이나 퇴직자 대상 설문이 대단히 어렵다. 이에 대한 차선택으로 재직자를 대상으로 현재까지 거쳐 온 경력경로를 자기보고식으로 조사하는 방법이 있다. 이 때 연구대상의 근무기간이 길어서 경력 초기부터 후기까지의 변화를 보여줄 수 있으면 좋으나, 입사연도가 이른 대상일수록 사례수가 제한되고 직위가 너무 높거나 낮은 경우 응답을 꺼려할 것이 예상되었다. 따라서 이 연구에서는 연구 목적을 달성하면서도 자료수집의 현실성을 고려하여 입사 15년차 이상된 근로자(2000년과 그 이전 입사자)들을 대상으로 하였다. 이들의 직위는 팀원급에서 팀장급까지 분화되어 경력초기의 형성과정에서 중기에 심화, 활용되는 양상까지 보여줄 수 있을 것으로 판단된다.

종합하자면, 이 연구는 우리나라 공기업 사무직 근로자들이 조직 내에서 거쳐 온 다양한 경력경로를 확인하고 이를 유형화하여 그 특성을 파악하고, 관련 변인과의 관계를 실증적으로 탐색하는 연구이다. 이 연구를 통해 그간 개념적으로 존재해 왔던 조직 내 경력경로의 유형을 실증적으로 확인하며, 관련 변인과의 기초적인 관계도 추정할 수 있을 것으로 기대된다. 이에 따라 실무적으로는 해당 경력경로에 적합한 개입을 통해 공기업 사무직 근로자들의 경력개발을 돕고, 학문적으로는 조직 내 경력 현상을 객관적으로 이해하는 데 기여할 수 있을 것이다. 더 나아가 경력경로를 통해 공기업의 인력효율성을 높일 지원방안의 마련에 대한 시사점을 줄 것으로 기대된다.

2. 연구의 목적

이 연구의 목적은 우리나라 공기업 사무직 근로자의 경력경로 유형과 그 특성을 구명하고, 관련 변인과의 관계를 구명하는 데 있었다. 연구의 목적을 달성하기 위하여 다음

과 같은 세부적인 연구목표를 설정하였다.

첫째, 우리나라 공기업 사무직 근로자의 경력경로 유형을 분석한다.

둘째, 우리나라 공기업 사무직 근로자의 경력경로 유형별 특성을 분석한다.

셋째, 우리나라 공기업 사무직 근로자의 경력경로 유형과 투입변인, 과정변인, 산출변인과의 관계를 구명한다.

3. 연구문제

연구목표를 달성하기 위하여 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

연구문제 1. 우리나라 공기업 사무직 근로자의 경력경로는 몇 개 유형으로 어떻게 유형화 할 수 있는가?

- 연구문제 1-1. 우리나라 공기업 사무직 근로자의 경력경로는 직위 변화의 공통점을 토대로 하여 각 코호트별로 몇 개 유형으로 어떻게 유형화할 수 있는가?
- 연구문제 1-2. 우리나라 공기업 사무직 근로자의 경력경로는 직무 변화의 공통점을 토대로 하여 몇 개 유형으로 어떻게 유형화할 수 있는가?
- 연구문제 1-3. 우리나라 공기업 사무직 근로자의 경력경로는 직위 변화와 직무 변화를 통합적으로 고려하여 볼 때 몇 개 유형으로 어떻게 유형화할 수 있는가?

연구문제 2. 우리나라 공기업 사무직 근로자의 경력경로 유형별 특성은 어떠한가?

- 연구문제 2-1. 우리나라 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 담당 직위 변화의 특성(직위별 승진시기)과 목표직위의 특성(존재여부와 직위수준)은 어떠한가?
- 연구문제 2-2. 우리나라 공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 유형별 담당 직무의 특성(주직무, 담당직무 수, 근무기간)과 목표직무(존재여부, 담당직무와의 일치 여부)의 특성은 어떠한가?
- 연구문제 2-3. 우리나라 공기업 사무직 근로자의 직무와 직위 통합 경력경로 유형별 담당 직위의 특성(승진시기)과 담당 직무의 특성(주직무, 담당직무 수, 근무기간)은 어떠한가?

연구문제 3. 우리나라 공기업 사무직 근로자의 경력경로 유형은 투입변인, 과정변인,

산출변인과 어떠한 관계를 갖고 있는가?

- 연구문제 3-1. 우리나라 공기업 사무직 근로자는 투입변인(성별, 입사시기, 입사시 교육수준, 입사시 자격수준)에 대하여 직위 중심 경력경로 유형, 직무 중심 경력경로 유형, 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 차이가 있는가?
- 연구문제 3-2. 우리나라 공기업 사무직 근로자는 과정변인(경력지향성, 경력계획, 멘토링, 입사후 추가취득 자격수준, 입사후 추가이수 교육수준)에 대하여 직위 중심 경력경로 유형, 직무 중심 경력경로 유형, 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 차이가 있는가?
- 연구문제 3-3. 우리나라 공기업 사무직 근로자는 산출변인(경력만족)에 대하여 직위 중심 경력경로 유형, 직무 중심 경력경로 유형, 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 차이가 있는가?

4. 용어의 정의

가. 공기업

공기업(public coporation)은 “공공단체가 소유하며 그 생산물이 판매되는 생산적인 주체”(박영희 외, 2014, p. 7)로서, 법적인 정의는 “정부행정기관이 설립하고 감독하는 정부 산하의 공익기관이나 법인·단체, 그리고 이러한 공공기관이 또다시 설립하고 감독하는 기관이나 법인·단체”이다(이상철, 2013, p. 33). 이 연구에서 공기업은 『공공기관의 운영에 관한 법률』 제 5조에서 조직의 소유구조와 지배구조, 경영구조를 고려하여 시장형 공기업과 준시장형 공기업으로 지정된 기업을 의미한다.

나. 사무직

사무직(office job)이란 사전적으로는 “주로 책상에서 문서 따위를 다루는 일을 하는 직무”를 의미하며(국립국어원, 2014), 조직 내의 분업체계에서는 “규정 및 지침 또는 최고 의사결정자의 지시와 권한위임에 기초하여 조직의 목표 달성을 위해 조직 전체 또는 특정 부문을 대상으로 계획·실행·평가 과업에 필요한 문서처리, 커뮤니케이션, 정보관리, 의사결정 활동을 주로 사무실 내에서 연속적으로 수행하는 직무”(이찬 외, 2008, p.

192)이다. 이 연구에서 사무직은 각 공기업의 내부 인사관련 규정에서 명시된 직종분류 체계에 의해 사무직으로 분류된 직종을 의미한다.

다. 경력경로

경력경로(career path)는 일반적으로는 개인이 생애 전반에 걸쳐 거치는 직업, 직위, 직무, 역할의 변화 및 그 거치는 과정을 의미하며, 조직 내에서는 개인이 입사부터 퇴사까지 경험하였거나 앞으로 경험할 직무와 직위의 변화 및 그 거치는 과정을 의미한다. 이 연구에서 경력경로는 개인이 공기업에 입사한 후 담당한 직무와 직위의 변화 및 그 거치는 과정을 의미한다.

라. 경력경로 유형

경력경로 유형(career pattern 또는 pattern of career path)은 개인이 생애 전반에 걸쳐 거치는 직업, 직위, 직무, 역할의 변화 및 그 거치는 과정을 특성이나 유사성을 따라서 분류한 것을 의미하며, 경력경로 유형의 범위를 조직 내로 한정된 경우에는 개인이 입사에서 퇴사까지 경험하였거나 앞으로 경험할 직위 및 직무의 변화 및 그 거치는 과정을 특성이나 유사성을 따라서 분류한 것을 의미한다. 이 연구에서 경력경로 유형은 개인이 공기업에 입사한 후 담당한 직무와 직위의 변화 및 그 거치는 과정을 특성이나 유사성을 따라서 분류한 것을 의미한다.

이 연구에서 경력경로 유형은 무엇을 중심으로 하느냐에 따라 직위 중심 경력경로 유형, 직무 중심 경력경로 유형, 직위와 직무 통합 경력경로 유형으로 구분하였다. 이 때 직위 중심 경력경로 유형은 입사 후 각 단계별 승진시기의 유사성을 기준으로 분류한 것을 의미하며, 직무 중심 경력경로 유형은 근무기간의 비중을 기준으로 주된 직무가 나타나는 시기(timing), 기간(duration), 순차(order)의 유사성을 기준으로 분류한 것, 직위와 직무 통합 경력경로 유형은 직위와 직무를 통합적으로 고려하여 유사성을 기준으로 분류한 것을 의미한다.

마. 경력지향성

경력지향성(career orientation)은 과업형태 및 성과기준, 인정유형에 관한 개인의 선호도를 의미한다. 이 연구에서는 Gerpott, Dosch, & Keller(1988), Schein(1990), Aryee & Leong(1991)의 연구를 토대로 홍민경(2011)이 개발한 측정도구를 연구자가 수정하여 공기업 사무직 근로자가 응답한 점수를 의미한다.

바. 경력계획

경력계획(career plan)은 개인이 구체적으로 경력목표를 세우고 그것을 달성하기 위해 세운 계획으로 정의하였다. 이 연구에서는 Gould(1979)의 연구를 토대로 정윤길 외(2003)이 수정·변안한 측정도구를 연구자가 수정하여 공기업 사무직 근로자가 응답한 점수를 의미한다.

사. 멘토링

멘토링(mentoring)은 상급자가 하급자에게 제공하는 지도, 격려, 후원의 과정을 포함하는 일련의 행위로, 경력이나 심리적 차원에서 지원기능을 제공해 주는 숙련된 조력자와의 심도깊은 관계를 의미한다. 이 연구에서는 입사부터~15년차까지 공식적이거나 비공식적인 멘토가 있었는지를 측정하는 멘토의 유무와 멘토의 수, 그리고 그들에게서 주로 받은 멘토링의 경험 수준으로 측정된다. 이때 멘토링 경험 수준은 Neo(1988)가 개발한 도구를 최종엽(2011)이 재구성한 측정도구를 연구자가 수정하여 공기업 사무직 근로자가 응답한 점수를 의미한다.

아. 경력만족

경력만족은 개인이 자신의 경력을 돌아보며 얼마나 성공했다고 느끼는지에 대한 개인적 만족도이다. 이 연구에서는 Greenhaus, Parasuraman, & Wormley(1990)가 개발하고 조창현·최무현(2009)이 변안한 측정도구에 공기업 사무직 근로자가 응답한 점수를 의미한다.

II. 이론적 배경

1. 경력경로의 개념과 유형

가. 경력경로의 개념

경력경로(career path)는 경력(career)과 길(path)이 더하여 만들어진 단어로, 다양한 의미를 지닌 경력 개념 중의 한 요소로 볼 수 있다. 경력(career)은 “한 개인이 일생에 걸쳐 일과 관련하여 얻게 되는 경험”으로 정의된다(Hall, 1976, p. 1). 많은 학자들은 경력에서 ‘일과 관련하여 얻게 되는 경험’에는 개인의 직업, 직무, 직위, 역할과 같은 객관적인 것 뿐 아니라 경력태도와 같은 주관적인 것도 포함되고, 직업경력 뿐 아니라 직장, 여가까지 포함하여 논의의 폭을 넓히고 있다(김홍국, 2008; 진성미, 2013; Arthur, Hall & Lawrence, 1989; Hall, 1976; Super, 1957; Van Mannen & Schein, 1977). 이 중 경력경로는 일반적으로 개인의 직업, 직무, 직위, 역할과 같은 객관적인 것과 관련한 직업경력에 국한하여 논의된다(Carter, Cook, & Dorsey, 2009).

(1) 관점에 따른 개념

경력의 의미가 풍부하여 학자들마다 다양하게 쓰이며 개인의 경력과 조직의 경력, 객관적 경력과 주관적 경력, 직업경력과 생애경력까지 확장되는 데 비하여(오창환, 2012), 경력경로는 경력의 객관적 정보에 한정되기에 의미가 명확한 편이다. 따라서 학자들이 보는 경력경로의 개념은 대동소이하나 관점에 따른 차이가 있다.

첫째, 경력경로가 포함하는 구성요소 관점에서 넓게 볼 수도 있고 협의로 볼 수 있다. Carter, Cook, & Dorsey(2009)는 경력경로는 협의로는 개인이 생애 전반에 걸쳐 갖는 직업상의 지위나 역할의 연속을 뜻하지만, 광의로는 자격, 개발경험, 역량, 경력성공도 구성요소에 포함된다고 하였다. 이들은 경력경로를 생애기간동안의 지위나 역할로만 보는 것은 가장 기본적인 관점이며, 여기에 각각의 시점에서 획득한 자격이나 면허, 경력단계별 개발 경험, 새로 생기거나 강화되거나 요구되는 역량, 조직 관점에서 경력성공 요인에 대한 정보까지 표기되어야 완전한 경력경로로 볼 수 있다고 하였다.

둘째, 경력경로의 이동범위 관점에서 한 조직 내로 국한시킬 수도 있고, 조직 간 이동

까지 포함할 수도 있다. 조직 내 경력경로는 조직에 내재한 직무 및 직위구조를 따라 이동하며 보직발령을 통해 확정되는 경력경로로, 조직구조 및 인사정책에 제약을 받으며, 주로 직무범위와 직위가 상향하는 전통경력(traditional career)을 따르는 경우가 많다. 그러나 조직 간 경력경로는 경계를 넘나들며 조직과 개인의 근로계약을 통해 확정되는 경력경로이다. 조직 간 경력도 역시 직무범위와 직위는 상향하는 추세이나, 이동방향에서 좀더 자유롭고 다방향적이며, 프로틴 경력(protean career)과 무경계 경력(boundaryless career)의 영향을 받는다(김귀영, 2009; Hall, 1996; Henry & Weir, 2007; Sullivan, 1999).

셋째, 경력경로의 구체성 관점에서 개인 경력의 연속적 사건(sequence) 그 자체를 지칭할 수도 있고, 이를 추상화하여 '모델 또는 원형(models or prototype)'을 지칭할 수도 있다(Joseph et al., 2012). 구체적 경력경로는 개인들이 각자 실제로 거쳐 온 직업, 직무, 직위, 역할의 연속을 말한다. 그러나 개념적 경력경로는 개인의 실제 경력정보가 모형으로 요약되어 제시되는 경우나, '경력경로를 설계한다'는 말처럼 특정 집단의 바람직한 경력경로를 개념적으로 제한할 때 쓰인다. 국내에서는 일반적으로 '경로모형', 또는 '경력개발 경로모형'이라는 말도 쓰고 있으며, 정보통신, 전자, 제조업, 건설 등 분야별 경력개발 모델을 설계하면서 분야별로 체계적인 경력경로를 모형적으로 제시하고 있다(고상원 외, 2002; 구자길, 이재직, 2010; 김진실, 2009; 이지연, 고희원, 정운경, 2007; 이희덕, 2005; 최동선 외, 2005).

(2) 주요 경력경로 정의 비교 분석

경력경로의 정의를 직접 검토한 선행연구는 비교적 적으며, 외국 연구에서는 유사개념으로 경력패턴(career pattern)을 주로 정의하고 있다. 일부 연구에서는 경력경로에 대한 별도의 정의 없이 논의를 전개하거나 선행연구를 인용하는 데 그쳤는데(e.g., 박민아, 2011; 임경희, 2008; 장은미, 1997; 전해진, 2007; Baruch, 2004; McDonald, Brown, & Bradley, 2005; Howle, 2010), 경력경로는 경력의 객관적인 요소만을 지칭하므로 비교적 이론의 여지가 적기 때문으로 판단된다.

직접적으로 경력경로를 정의한 연구들에서는 Carter, Cook, & Dorsey(2009)는 경력경로를 "가장 단순하게는 개인이 생애 전반에 걸쳐 갖는 직업상의 지위나 역할의 연속"(p. 1)으로 정의되나, 여기에는 자격, 개발경험, 역량, 경력성공을 위해 중요한 것이 무엇인지에 대한 판단도 내포하고 있다고 하였다. Joseph et al. (2012)은 경력경로는 "개인의 직업의 연속인 경력 시퀀스의 특성을 이루는 모델 또는 원형(models or prototypes)"이라

고 하였다(p. 429). 김진실(2009)은 career path를 경력개발 경로모형으로 번역하여 “개인의 전 생애를 통한 직업생활 동안 일과 관련하여 승진 등의 직급간 수직적 경력이동과 부서 이동 및 이직을 통한 수평적 경로이동을 포함한 경력변화의 연속적인 흐름을 나타낸 모형”(p. 180)이라고 하였다. 한편, 박동열, 이경미(2012)는 Savickas(2002)의 경력패턴 정의를 참고하여 “경력의 발달과정을 개인을 중심으로 직업영역의 이동과 직위수준의 변화의 배열을 파악한 것”이라고 정의하였다(p. 27). 박경규(2013)는 “개인이 조직에서 여러 종류의 직무를 수행하므로써 경력을 쌓게 될 때 그가 수행할 직무들의 배열”이라 하였으며(p. 352), 이지연, 윤형한(2010)는 “특정 집단에 속하는 개인의 직업력에 관한 상세한 기술”이라고 하였다(p. 38).

이러한 주요 연구자들의 경력경로 정의를 앞서 제시한 구성요소, 이동범위, 구체성 관점에 따라 분석하면 다음 <표 II-1>과 같다. 먼저 구성요소에 있어서는 주로 개인의 직업상 지위나 역할을 뜻하는 협의에 모든 연구자가 동의하나, Carter, Cook, & Dorsey(2009) 외에는 광의적 개념까지 포함하여 논의하고 있지는 않다. 이동범위에 있어서는 대부분 조직 간 이동과 조직 내 이동을 모두 포함해서 보았으며, 경영학의 인적자원 관점의 연구자(박경규, 2013)는 조직 내로만, 직업이동 중심의 연구자(이지연, 윤형한, 2010)는 조직 간 이동만 제한하여 보았다. 한편, 구체성에 있어서 대부분의 학자가 개인의 경력 시퀀스 그 자체로 보았으며, 연구 목적이 대상별 적합한 경력경로를 설정하고자 하는 데 있는 Joseph et al. (2012), 김진실(2009)은 하나의 모델 또는 원형으로서 추상적 경력으로 보았다.

<표 II-1> 주요 연구자들의 경력경로 정의 분석

구분		대표적 정의	연구자					
			1	2	3	4	5	6
구성 요소	협의	개인이 생애 전반에 걸쳐 갖는 직업상의 지위나 역할의 연속(Carter, Cook, & Dorsey, 2009)	●	●	●	●	●	●
	광의	자격, 개발경험, 역량, 경력성공도 포함(Carter, Cook, & Dorsey, 2009)					●	
이동 범위	조직내	개인이 조직에서 여러 종류의 직무를 수행함으로써 경력을 쌓게 될 때 그가 수행할 직무들의 배열(박경규, 2013)	●		●	●	●	●
	조직간	특정 집단에 속하는 개인의 직업력에 관한 상세한 기술(이지연, 윤형한, 2010)	●	●		●	●	●
구체 성	구체적	개인의 경력 시퀀스 그 자체		●	●	●	●	
	추상적	개인 그룹의 경력 시퀀스의 특성을 이루는 모델 또는 원형(Joseph et al., 2012)	●					●

주: 1. 김진실(2009), 2. 이지연, 윤형한(2010), 3. 박경규(2013), 4. 박동열, 이경미(2012), 5. Carter, Cook, & Dorsey(2009), 6. Joseph et al. (2012)

위와 같은 선행연구의 정의를 종합하면 경력경로는 일반적으로는 개인이 생애 전반에 걸쳐 거치는 변화 및 그 거치는 과정으로 정의할 수 있다. 또한 연구의 목적에 따라 조직 내 이동과 조직 간 이동으로 나누어 볼 수도 있고, 개인의 구체적 경력을 자칭하기도 하고, 경력에 대한 모형을 지칭하기도 함을 알 수 있다.

한편, 외국 연구에서는 경력경로와 유사한 용어로 career pattern, career trajectory, career history, mobility pattern도 있으며(Vinkenburg & Weber, 2012), 국내 연구에서는 경력패턴과 함께 직업경로, 경력개발경로, 경력이행경로, 직업이동경로 등 다양한 용어를 사용하고 있다(박중서, 김지연, 2012; 박진희, 김용현, 2010; 안인자, 2010; 이광희, 2007). 이 중 연구자들이 일반적으로 광범위하게 사용하는 용어는 경력패턴(career pattern)이다(Vinkenburg & Weber, 2012). Form & Miller(1949)는 개인의 객관적 경력에 대한 선구적 연구를 시도하면서 ‘직업 경력패턴’을 “개인이 가졌던 직업 지위의 순차적 배열(sequence)과 기간”으로 정의하였으며(Savickas, 2002, p. 382), Super (1954)는 “개인의 직업상의 역사로서 수와 기간으로 객관적으로 표현되는 것”이라고 하였다(Savickas, 2001, p. 54).

이지연, 윤형한(2010)은 개인이 경험하는 일련의 직업 이동과 경력을 분석한다는 의미에서 경력경로와 경력패턴은 공통적이나, 경력경로가 개인의 직업력에 대한 상세한 서술이라면, 경력패턴은 개인의 직업력을 숫자, 기간 배열을 종합하여 유형화한 것이라고 구분하였다. 즉 경력경로가 구체적인 이동경로를 지칭한다면, 경력패턴은 ‘정형화된 양식(pattern)’이라는 의미와 같이 경력경로를 추상화한 개념이라고 볼 수 있다.

나. 경력경로의 유형

유형(類型)은 사전적으로는 “성질이나 특징 따위가 공통적인 것끼리 묶은 틀에 속하는 것”(국립국어원, 2014)을 뜻하며, 경력경로 유형은 개인이 거치는 직위 및 직무의 변화 및 그 거치는 과정의 특성이나 유사성을 따라서 분류한 것을 의미한다.

일반적으로 유형이라고 할 때는 type을 쓰기도 하나, 경력경로 연구와 관련하여 학자들에게 통용되는 전문용어(terminology)가 있다면 이를 고려하여 유형을 논의해볼 필요가 있다. 앞서 객관적 경력을 추상화, 유형화한 것으로 career pattern이 외국 문헌에서 전문용어로서 통용되고 있다고 하였는데, 이 연구에서 접근하는 경력경로 유형 또한 객관적 직업력을 유형화한 것이므로 career pattern 또는 career path pattern, 이를 자연스

럽게 표현한 pattern of career path가 모두 통용되는 의미상 유사한 것으로 볼 수 있다.

한편, 경력경로는 그것이 형성되는 공간에 따라 조직 내 경력경로와 조직 간 경력경로로 구분된다. 조직 내 경력경로는 개인의 생애 전반에 걸친 경력경로가 공간(조직 내) 및 시간(입사에서 퇴사) 면에서 한정된 것으로 볼 수 있으며, 입사에서 퇴사까지 한 조직 내에서 개인이 경험하였거나 앞으로 경험할 직무와 직위의 연속으로 정의된다. 조직 간 경력경로는 조직 내 경력경로와 대별되어, 한 사람이 중도에 소속 조직을 바꾸거나 직업 또는 직종 자체의 이동까지 포함하는 경력경로를 의미한다. 조직 내 경력경로는 조직의 직무 및 직위구조와 인사정책에 영향을 받으며 보직발령을 통해 확정되지만, 조직 간 경력경로는 개인의 선택에 따라 조직 또는 직업 자체가 다양하게 바뀔 수 있으므로 그 유형이 상당히 다르게 나타난다.

1) 조직 내 경력경로

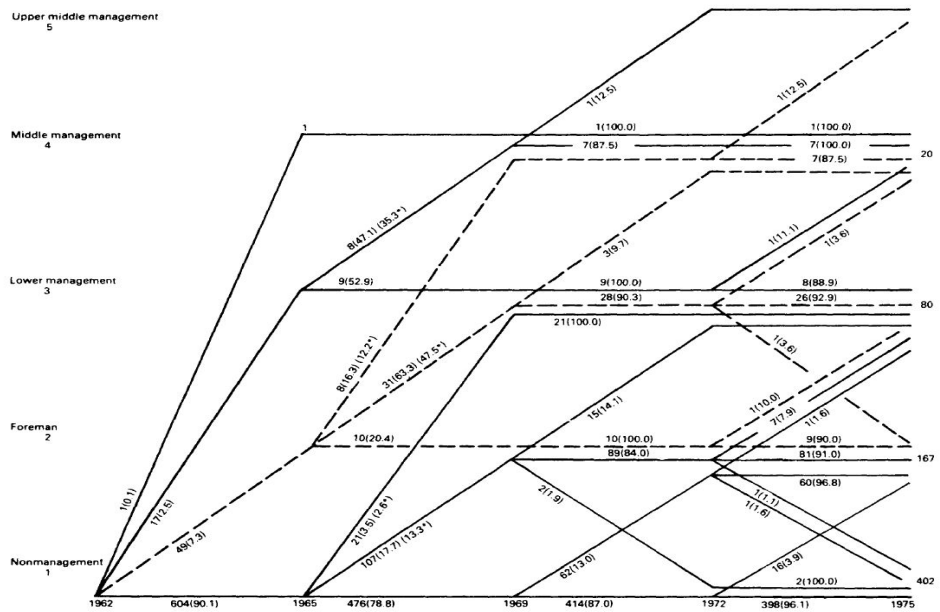
조직 내 경력경로 유형 연구들은 시간에 따른 직무와 직위의 연속적 변화를 조사하여 공통점을 토대로 유형을 분류하고 있으며, 유형 분류의 분석단위는 직위의 변화로만 분류한 것, 직무의 변화로만 분류한 것, 직무와 직위를 모두 고려하여 분류한 것으로 나누어 볼 수 있다.

가) 직위 중심 경력경로

직위를 중심으로 경력경로 유형을 도출한 연구자로 Rosenbaum(1979), Forbes(1987), Sheridan et al. (1990)는 공통적으로 특정한 회사 내부의 인사파일 자료를 활용, 최초승진시기를 기준으로 유형을 분류하였으며, Baruch(2004)는 직위 이동의 방향을 기준으로 분류하였다.

Rosenbaum(1979)은 대기업의 내부 인사기록을 분석하여 1960년~1962년 사이에 입사한 직원 671명의 13년간의 직위변화를 분석하였다. 그는 1962년부터 3년 단위로 해당 직원의 위치를 [그림 II-1]과 같은 경력나무(career tree)로 표시한 결과 경력 초기에 일찍 승진한 직원이 이후에도 계속 높은 직위로 승진할 확률이 높다는 점을 증명하였다. 그에 따르면 조직의 승진 선발방식은 토너먼트 게임과 비슷해서, 첫 승리를 얻은 자가 다음 단계에서 경쟁할 수 있다. 또한 입사나 승진의 표준연령이 존재하여 연령초과자는 승진 가능성이 크게 떨어진다. 토너먼트 경력 시스템 모형은 능력에 기초한 승진경쟁이 있는

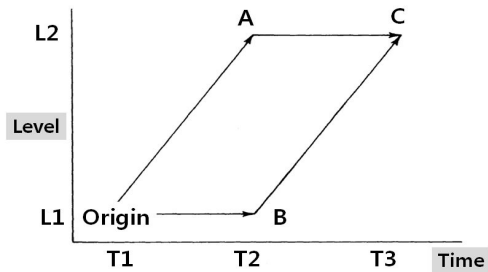
대규모의 오래된 조직을 적용대상으로 한다.



[그림 II-1] Rosenbaum(1979)의 경력 나누

자료 : Rosenbaum, J. E. (1979). Tournament Mobility : Career Patterns in a corporation. *Administrative Science Quarterly*, 24, p. 230

그가 제시한 경력경로 유형은 이른승진경로(early promotion path)와 늦은승진경로(later promotion path)로 대별된다. 다음 [그림 II-2]에서 T3 시점에 같은 위치(C)에 있더라도 Origin→A→C를 거친 경로는 이른승진경로로, Origin→B→C를 거친 경우는 늦은승진경로로 구분된다.



[그림 II-2] 이른승진경로와 늦은승진경로

자료 : Rosenbaum, J. E. (1979). Tournament mobility : Career patterns in a corporation. *Administrative Science Quarterly*, 24, p. 228.

한편, Forbes(1987)는 미국 유류 회사 직원 180명의 11년간의 인사파일 자료를 활용하여, 조직에서의 초기승진의 효과를 설명했다. Rosenbaum(1979)과는 다르게, 그의 데이터는 첫 경쟁에서 패배자가 반드시 끝까지 그렇지는 않았으며, 오히려 후속 승진이 좀 더 경력성공을 예측하기 쉬웠다. 이 연구는 각각 다른 경제상황과 조직에서 이루어졌으므로, 이러한 차이점은 많은 부분에서 연구 세팅으로 인한 것으로 추정될 수 있다.

Sheridan et al. (1990)은 미국 내 대규모 공공산업 회사 직원 338명의 10년간의 조직 내부 인사자료를 활용하여 경력 토너먼트를 실증 연구하였다. 그 또한 Rosenbaum(1987)의 경력경로 유형 분류에 기반하여 일찍 이루어진 경력성공은 승진과 급여상승에 결정적이라고 하였다. 초기승진의 효과는 경영자로 바로 고용되거나, 비경영직위에서 승진된 사람과 비교하여 경영후계자로 육성된 자에게 더욱 크게 작용했다.

Rosenbaum(1979), Forbes(1987), Sheridan et al. (1990)의 연구는 공통적으로 직위경력이 장기적으로 상승한다는 것을 전제로 하고 있다. 그러나 최근 연구에서는 반드시 그렇지 않다고 하면서 Baruch(2004)는 직위경력의 방향을 기준으로 경력경로 유형을 도출하고 있다. 그는 역동적인 노동시장에서 경력시스템이 프로틴경력, 후기조직경력 개념으로 변화하고 있다고 하면서 이러한 트렌드에서 나타나는 경력경로를 종전의 선형적 경력경로(linear career path)에 대비되는 다방향적 경력경로(multidirectional career path)라고 하였다. 따라서 Baruch(2004)의 연구는 엄밀히 말하면 경력경로를 넘어서 조직 경계를 초월한 이동까지 포함한 것이다. 선형적 경력경로가 승진이라는 한 방향을 가진 단순한 경력경로라면, 다방향적 경력경로는 다양한 선택이 가능하여 방향의 변화도 가능한 경력경로이다. 이상과 같은 직위 중심의 경력경로 유형을 정리하면 다음 <표 II-2>와 같다.

<표 II-2> 직위 중심 경력경로 유형의 선행연구

구 분	Rosenbaum(1979)	Baruch(2004)
유형 수	2	2
구분기준	최초승진 시기	직위 이동의 방향
유형명	<ul style="list-style-type: none"> · 이른승진경로(early promotion path) · 늦은승진경로(later promotion path) 	<ul style="list-style-type: none"> · 선형적 경력경로(linear career path) · 다방향적 경력경로(multidirectional career path)

주: Forbes(1987), Sheridan et al. (1990)은 Rosenbaum(1979)의 유형에 기초하여 추가 논의한 연구임.

나) 직무 중심 경력경로

직무를 중심으로 경력경로 유형을 도출한 연구자는 Carter, Cook, & Dorsey(2009),

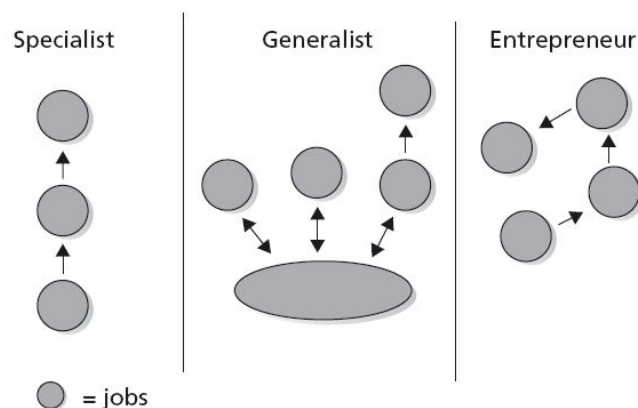
Gunz(1988), 최희선, 김주영, 조진환(2012) 등이 있으며, 각각 직무변화의 넓이, 직무이동의 유사성, 직무성격의 변화 여부를 기준으로 유형을 구분하였다.

먼저 Carter, Cook, & Dorsey(2009)는 [그림 II-3]과 같이 조직 내에서의 경력경로 유형을 전문가형(specialist), 일반가형(generalist), 기업가형(enterprenuer)으로 나누고 있다. 전문가는 좁은 영역에서 한 방향으로 꾸준히 상승되는 형태이며, 일반가는 다양한 영역에서 반복 이동하며 이동하는 형태이고, 기업가형은 영역을 완전히 떠나서 이동한다.

먼저 전문가형 경력경로는 하나의 특정한 직무 영역에 고정되며, 전문화된 교육, 지식과 기술, 자격이 부여된다. 전문가형은 초보 엔지니어→중견 엔지니어와 같이 직무 내에서만 상향 이동하여 직무변화는 매우 좁고, 공식적인 경로를 따르며, 높은 기술적 전문성을 갖고 있다. 개방성은 보통 수준으로, 수학, 컴퓨터 과학, 엔지니어링은 연관된다.

반대로, 일반가형 경력경로는 기초적인 지식, 기술, 전문성을 가지고 대부분 수평에서 왔다갔다하는 움직임을 보인다. 그 일례로 세일즈맨이 다양한 물건을 파는 것을 생각해 볼 수 있다. 이동성은 높고, 비공식적인 이동이 많으며, 관련 분야와는 보통 수준으로 개방되어 있다. 예를 들면, 세일즈는 마케팅, 커뮤니케이션 등과 관련이 있다. 최종적으로, 일반가들은 경영과 리더십 역할을 획득하면서 수직적 경로로 이동할 수 있다.

마지막으로, 기업가형 경력경로는 잦은 이동, 높은 수준의 이동성, 매우 낮은 형식성, 흥미있는 분야에 다양한 지식을 보인다. 기업가 경로는 예측하기 힘들며, 조직 내에서는 그 비율이 많지 않다.



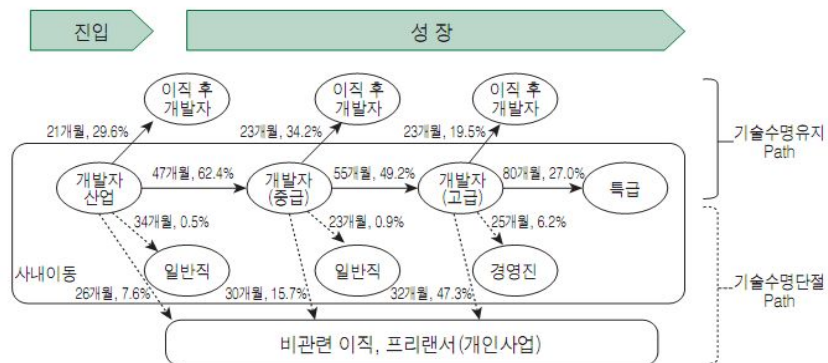
[그림 II-3] Carter, Cook, & Dorsey(2009)의 경력경로 유형

자료 : Carter, G. W., Cook, W. C., & Dorsey, D. W. (2009). *Career path: Charting courses to success for organizations and their employees*. West Sussex: Wiley-Blackwell. p. 28.

Gunz(1988)는 직무이동의 유사성 측면에서 경력경로 유형을 구분하였다. 이들은 조직 구조상 반복되는 하부조직이 있는가와 성장의 패턴이 있는가 없는가라는 두 개의 차원에 근간하여 수직·수평이동시 유사한 직무로 이동하는 명령중심형(command-oriented), 이질적 직무로 이동하는 구성형(constructional), 완전히 새로운 직무로 이동하는 진화형(evolutionary)의 3가지 유형을 도출하였다.

첫째, 구성형의 경력경로는 비반복구조, 패턴형 성장을 보이는 조직에서 나타난다. 이 경력경로에서 개인은 안정적이고 예측가능한 성장을 하는 조직에서 다양한 직무를 경험하게 된다. 따라서 직무전환이 이루어질 때 항상 새로운 영역으로 이동하여 다양한 경험을 쌓게 되고, 주요한 전환 유형은 새로움(novelty)이다. 둘째, 명령중심형의 경력경로는 반복되는 구조, 패턴형 성장을 보이는 조직에서 나타난다. 마치 수퍼마켓처럼 여러 환경에서 비슷한 업무를 하는 조직 구조에서는 비슷한 역량과 경험을 환경에 맞게 변형 적용하는 것이 중요하며, 때문에 주요한 전환을 범세계주의(cosmopolitanism)라고 이름붙였다. 마지막으로, 진화형의 경력경로는 비반복구조, 비패턴형 성장의 조직구조에서 나타나며, 주요한 전환 유형은 경력이 완전히 새로운 경험으로 확장(expansion)되는 것이다.

최희선, 김주영, 조진환(2012)은 조직 내에서의 기술직의 경력경로가 중반부터 관리직으로 전환되는 현상에 주목하고 있다. 이들은 [그림 II-4]와 같이 경력경로 유형을 재직 중 직종전환이 되지 않는 단선형과 직종전환이 이루어지는 복선형 두 가지의 경력경로 유형으로 표현하였다. 단선형 및 복선형 경력경로를 산업기술인력의 경력경로 관점으로 전환하면 기술수명 유지경로와 기술수명 단절경로로 나눌 수 있다.



[그림 II-4] 최희선, 김주영, 조진환(2012)의 경력경로 유형

자료 : 최희선, 김주영, 조진환. (2012). **산업기술인력의 경력경로에 관한 연구: 소프트웨어 산업을 중심으로**. 산업연구원. p. 87.

이들은 소프트웨어산업 전문인력을 대상으로 기술직 트랙으로부터 관리직 트랙으로의 전환이 일반적인 현상인지 즉, 몇 퍼센트의 기술자가 관리직으로 전환하는지를 분석하였다. 그 결과 인문사회계열 전공 근로자나 의학·법학 등 전문직의 경력경로는 단선형으로 나타나지만, 이공계 전공의 산업기술인력의 경력경로는 복선형임으로 나타남을 밝혀냈다. 이런 현상은 다른 나라에서도 보편적이어서, 그는 Hughes(1958)의 연구, Bailyn & Lynch(1983)의 연구를 인용하여 엔지니어의 경우 일정 수준의 경력에 도달하면 엔지니어 직무는 정체성을 보이며 일부 엔지니어는 관리직으로 승진한다고 하고 있다. 그는 이와 같은 복선형 경력경로는 비가역적이어서, 대부분의 경우 기술직에서 관리직으로 전환은 가능하지만, 그 반대는 드물다고 하였다. 또한 소프트웨어산업의 경우 이러한 현상이 대기업에는 해당되지만 중소기업은 나타나지 않는다. 이와 같은 직무 중심 경력경로 유형의 선행연구를 정리하면 다음 <표 II-3>과 같다.

<표 II-3> 직무 중심 경력경로 유형의 선행연구

구 분	Carter, Cook, & Dorsey(2009)	Gunz(1988)	최희선, 김주영, 조진환(2012)
유형 수	3	3	2
구분기준	직무변화의 넓이	직무이동의 유사성	직무성격의 변화
유형명	<ul style="list-style-type: none"> · 전문화형(specialist) · 일반가형(generalist) · 기업가형(enterprenuer) 	<ul style="list-style-type: none"> · 명령중심형(command-oriented) · 구성형(constructional) · 진화형(evolutionary) 	<ul style="list-style-type: none"> · 단선형 · 복선형

다) 직위와 직무 통합 경력경로

직위와 직무를 통합한 경력경로 유형은 먼저 개념적으로 통용되는 T형, ⊥형, ㄱ형, ↑형, ±형 등의 유형과, Driver(1979), 박준(1974) 외, Dries & Pepermans(2008), 박동열, 이경미(2012) 등에서 실증적 연구를 통해 도출된 유형으로 나누어 볼 수 있다.

(1) 개념적으로 통용되는 유형

국내에서 개념적 접근한 경력경로 유형은 대부분 2차원 공간에서 X축에는 직무를, Y축에는 직위를 설정한 2×2 매트릭스로 이루어진 경력공간을 설정하고 있으며, 여기에서

상향하는 이동지점을 연결한 선의 모양을 따서 T형, ⊥형, ㄱ형, ↑형 등으로 나누고 있으며, 일부 연구에 따라 ±형을 추가하고 있기도 하다(e.g., 김귀영, 2009; 김홍국, 2008; 대한상공회의소, 2005; 박병만, 2011; 박정호, 2004; 박천오 외, 2012; 백삼균, 2007; 서지숙, 2005; 유훈, 박성민, 2013; 임경희, 2008; 최무현, 이종수, 송혜경, 2004; 최병대, 1999; 최순영, 2013; 최순영, 장지원, 2009 등).

이러한 유형 분류의 최초의 출처는 명확하지 않지만, 실무적으로 공무원, 제일제당, 삼성화재, LG 등을 비롯한 많은 조직에서 경력개발제도 구축시 경력경로 설정의 근거로 차용되어 왔다(김귀영, 2009; 김홍국, 2008; 대한상공회의소, 2005; 최순영, 장지원, 2009). 따라서 경력경로의 개념적 유형은 규범적이고 처방적인 성격이 강하다(박정호, 2004).

연구자나 조직별로 각 유형의 내용이나 적용대상은 대동소이하나, <표 II-4>와 같이 먼저 T형은 하위직급에서는 한 분야에서만 전문화하고 상위직급에서 순환하여 일반관리자를 육성하는 형태이고, ⊥형은 하위직급에서 순환후 그 중 한 분야를 선택하여 전문화하여 전문참모를 육성하는 형태이다. ㄱ형은 하위직급에서 순환후 중간직급에서 하나의 전문분야를 거쳐 상위직급에서 순환하며 직군별 관리자를 육성한다. ↑형은 입사 이래로 전문분야만 종사하고 순환은 없다. ±형은 ⊥형에 ㄱ형을 가미한 형태로서 하위직에서 다양한 직무를 경험하고 중간직에서 전문성을 발휘하여 전 분야에 걸쳐 포괄적으로 육성한다.

<표 II-4> 직위와 직무 통합 경력경로의 개념적 유형

유 형	요약	내용	육성목적
T 형 (▽형)	상위직급 다순환형	하위직급에서는 순환없이 전문화하고 상위직급에서 폭넓은 순환을 통해 넓은 시야를 갖게 함	일반관리자
⊥형 (△형)	하위직급 다순환형	하위직급에서의 폭 넓은 순환을 통해 많은 직무를 경험하게 하고 상위직급에서 전문화	전문참모
ㄱ형 (모래시 계형)	상·하위직 급 다순환형	상,하위직급에서의 순환을 실시하고 중간직급에서 전문화	직군별 관리자
↑ 형	일정분야 전문화형	입사 이래로 전문분야만 종사하고 순환은 없음	전문행정가
±형	포괄적 육성형	⊥형에 ㄱ형을 가미한 형태로서 하위직에서 다양한 직무를 경험하고 중간직에서 전문성 발휘	포괄적 육성

자료: 김홍국(2008), 박천오 외(2012, p. 295), 유민봉, 박성민(2010, p. 354)을 기초로 수정.

그런데 이러한 개념적 유형은 다음과 같은 몇 가지 특징이 있다. 첫째, 모두 조직 내에서 상향하는 직위 이동을 전제로 한다. 다섯 가지 모형 모두 승진의 길을 열어두고 있으며, 상향의 속도나 정제는 고려하지 않는다.

둘째, 직위 이동의 방향성이 정해져 있으므로 직무순환을 어떻게 할지가 주된 관심사이다. 직무순환을 하위직 또는 경력초기에서 할지, 상위직 또는 경력후기에서 할지, 둘다에서 할지, 하지 않을지가 이 유형을 구별짓는 가장 큰 차이이다.

셋째, 직원의 역량개발을 전제로 한다. 경력의 일정시점에 순환을 하는 경우와 전문화하는 경우에 모두 역량개발에 있어서 유·불리의 초점이 다르다. 직무순환은 많은 경험을 통해 일반관리 역량을 강화하거나 자신에게 적합한 직무분야를 탐색하는 데 유리하다. 전문화는 경험의 누적을 통해 한 분야에서 집중적으로 역량을 쌓아갈 수 있다. 한정된 경력 시간 내에서 직무순환과 전문화를 동시에 경험할 수는 없으므로 이 둘은 전략과 선택의 문제이며, 다른 한쪽을 경험하지 못하므로 장점과 단점이 동시에 존재한다.

넷째, 조직 환경이나 인력상황, 인재 육성목표에 따라 적합한 경력경로가 있다. 일반적으로 Ⅱ형은 일반가를 육성하는 데, Ⅲ형은 전문가를 육성하는 데 유리하다. 또, 유형이 필요한 직군이 다르며 직무특성, 육성목적에 맞는 유형이 존재한다(김홍국, 2008; 윤종석, 1997). 또한 국내에서는 조직마다 당면한 인사상의 문제가 다른데 예를 들어 일부 민간기업의 경우는 한 업무에 능숙한 직원을 놓지 않으려는 부서이기주의로 순환보직이 활성화되어 있지 않은 경우가 문제가 되지만(김홍국, 2008), 공무원의 경우는 반대로 승진서열을 위한 잦은 보직이동으로 전문성이 확보되지 않은 경우가 문제가 된다(최순영, 장지원, 2009).

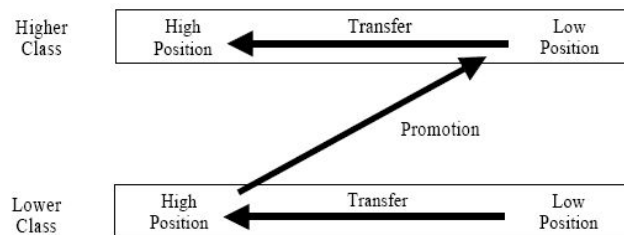
최순영, 장지원(2009)은 공무원의 전문성 제고를 위한 경력경로로 앞의 <표 II-4>와 같은 유형을 기초로 각 부처별로 실정에 맞는 경력경로를 설정할 것을 권장하고 있다. 예를 들면, Ⅱ형을 공무원 경력경로의 일반모형으로 하되, 장기간 동일직위 근무가 필요한 경우 Ⅲ형 전문경력제를 적용하는 것이 가능하다. 이 때, Ⅱ형의 경력경로는 탐색에서 활용까지 경력발달 단계에 적합하기에 추천되는 경력경로이다. 경력탐색기(신임공무원)에는 다양한 직무를 경험하고, 경력활용기(실무자)에는 특정 전문분야에서 지속적으로 근무하여 승진·전보 시에는 관련 직무로의 이동만을 허락한다. 경력심화기(관리자)에는 전문성을 보유하면서도 직무순환을 하게 된다.

공무원 경력경로 설계상의 특징은 공무원의 전문성을 제고하기 위해 개인별 전문분야 내에서 이루어지는 것을 권장하고 있다는 점이다(최무현, 이종수, 송혜경, 2004; 최병대,

1999; 최순영, 2013; 최순영, 장지원, 2009). 이것은 기존의 공무원 경력경로가 보직경로가 유사 기능을 중심으로 연결되어 있지 못하고 관례적인 승진예정직위를 중심으로 설정되어 있어 전문성 제고가 어렵다는 문제인식에 기반한다(김귀영, 2009; 임도빈, 2000, 최무현, 2005).

② 실증적 연구로 도출된 유형

박준(1974)는 내무부 및 전국 지방자치단체에 근무하는 과장급 이상 국가 및 지방공무원 3급을(현재의 5급에 해당) 이상의 공무원 613명을 대상으로 경력경로를 연구하였다. 인사기록카드 접근이 어려워 그는 내무부의 자체 실무자료인 내무부 공무원 명부와 설문조사를 활용하였다. 그는 한국의 공무원의 이동에는 특이한 현상을 밝혀냈는데, 바로 동일한 직급의 보직이라도 요직과 한직이 존재하여 서열관계가 있다는 것이다. 이런 상황에서 방금 승진한 사람은 얼마동안 한직에 있다가 점차 요직으로 옮긴 후 차상위직급으로 승진하는 형태를 띠며 때문에 일대 연쇄이동이 발생하게 된다. 이것을 일반화하여 조석준(1992)은 [그림 II-5]와 같이 Z자형 경력이동이라고 하였다(임도빈, 2000).



[그림 II-5] 공무원의 Z자형 경력경로 모형

자료 : 김광호. (2008). 공무원 순환보직에 대한 연구. 한국개발연구, 30(2), 62-97. (p. 71).

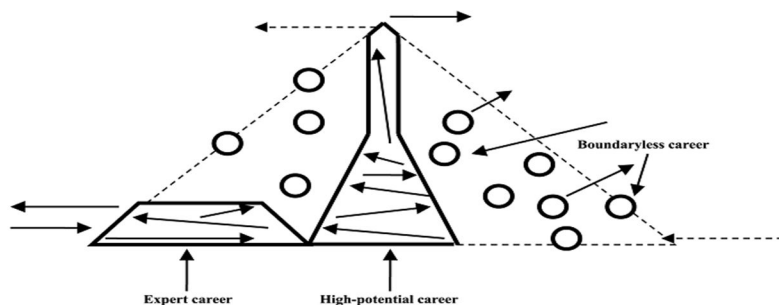
Z자형 경력경로 유형은 국내 공무원의 경력에서 자주 다루어지는 이슈로, 보직기간이 매우 짧아 업무수행 및 전문성 향상에 문제가 되는 불합리한 경력이동 형태이다. 이러한 경력경로가 나타나게 된 것은 승진중심적인 조직문화에서 직위 뿐 아니라 직무까지 서열과 위계구조를 이루기 때문으로 볼 수 있다(김광호, 2008). 한편, 임도빈(2000)은 P도청을 대상으로 사례연구를 진행하여 과장급 이상 42개 자리를 거쳐 간 총 783명의 특성을 분석한 결과 Z자형 경력경로에서 예외인 경우가 많아, Z자형 경력경로 유형은 실제로는 자주 나타나지 않는다고도 하였다.

Driver(1979)는 개인의 경력이동 패턴은 이동의 방향과 주기라는 두 가지 측면에서 기

본적으로 다르다고 하면서 경력경로를 직선행, 전문화형, 나선형, 전이형의 네 가지로 유형화하였으며(Brousseau et al., 1996), Driver(1980, 1982)는 경력개념 질문지를 통해 이러한 4가지의 경력개념이 실존함을 증명하였다(Vinkenburg & Weber, 2012). 먼저 성취지향적 직선행 경력은 승진과 직무변화를 통해 위로 승진하는 것을 강조한다. 전문가 경력은 직무를 바꾸거나 수직적 승진을 하는 데 큰 관심을 두지 않은 채 특정 직업분야나 전문성에 대한 일생에 걸친 지속적인 몰입을 강조한다. 전이형 경력은 성장이나 개발에 큰 관심을 두지 않고 빈번하게 직무를 옮기는 것을 말한다. 나선형경력은 성장과 다양성을 추구하면서 매 5~7년마다 직업분야를 계속 바꾸는 것을 의미한다.

경력유형은 가깝게는 핵심가치, 행동역량과 성과요인, 보상시스템, 조직문화는 물론 보다 거시적으로는 조직구조와 경영전략과도 연관을 갖고 있다(Brousseau et al., 1996). 각각의 경력경로 유형에 적합한 조직의 보상, 조직구조, 전략적 방향이 있을 수 있다. 따라서 이들의 연구는 넓게는 직업이동이나 조직 간 이동에서도 적용되지만, 조직 내 경력경로에 시사점이 크다고 볼 수 있다.

Dries & Pepermans(2008)는 조직에서 높은 잠재력을 가진 그룹(high potentials, HP; 이하 고성과자)의 경력경로를 조직 내 HR 담당자와 고성과자들에 대한 인터뷰를 통해 실증적으로 설명하고자 하였다. 이들은 조직적·전통적 경력경로는 피라미드 구조처럼 구성원들이 조직 하부로 들어왔다가 상부로 이동하여 닿을 수 있는 위까지 상승한 다음 퇴직하는 반면, 21세기의 경력경로는 아래 [그림 II-6]에서와 같이 무경계유형, 고성과자 유형, 전문가 유형으로 나뉘어진다고 하였다.



[그림 II-6] Dries & Pepermans(2008)의 경력경로 유형

자료 : Dries, N., & Pepermans, R. (2008). Real high-potential careers An empirical study into the perspectives of organizations and high-potentials. *Personnel Review*, 37(1), 85 - 108. (p. 105).

이 중 고성과자들의 경력경로는 조직 간 이동보다는 조직 내에서 상승하는 특징을 가지며, 무경계경력자들과 협력하면서 조직 문화를 유지하는 역할을 한다. 그런데 고성과

자 경력은 중간에 병목현상이 발생하기 때문에 상승 속도가 빠르지 않을 수도 있다. 한편, 전문가들의 경력경로도 조직 내 경력특성을 떠나, 중간에 더 이상 직위가 향상되지 않는 개발 정체(development plateau)에 직면하게 되는 것으로 나타났다. 전문가들은 해당 조직에서 꼭 맞는 지식과 스킬을 가지고 있어 대체가 어렵다. 이들은 이 두 유형이 조직 내의 것임에도 불구하고 경력개발 책임은 조직보다 개인에게 있다고 하였다.

박동열, 이경미(2012)는 특성화고교 졸업 후 중견기술인으로 양성되기 위해 기업 조직 내 경력경로가 중요하다고 하면서, 특성화고졸 학력으로 기능직에 입직한 근로자 89명의 경력경로를 유형화하고 대표성있는 경력경로 유형을 중심으로 그 형성과정을 분석하였다. 이들은 경력경로의 배열 간 유사성 분석을 위해 직종을 '경비직, 생산직, 사무직·판매직, 관리직, 전문직·고위직, 기타'의 6개로 설정하고 직위수준은 KQF(Korean Qualification Framework, 국가자격체계)의 직무수준에 따라 재구성하여 경력경로에 대한 설문조사를 실시하였다. 그리고 경력 데이터를 최적일치법을 사용하여 경력경로의 군집을 구분하고, 직종과 직위에 따른 시간 비율을 근거로 경력경로를 유형화한 결과, 경력경로 유형은 총 7가지로 나타났다. ① 생산직-관리직 상향이동형은 생산직 직위 1-3 수준에 종사하다가 관리직으로 승진하는 유형이며, ② 생산직 집중-관리직 상향이동형은 생산직 직무에서 장시간 경력경로를 쌓은 후 초급 관리자 수준으로 승진하는 유형, ③ 전문직형은 창업하여 조직에 소속되어 있지 않는 자영업 종사자, ④ 생산직-전문직 전환형은 생산직 직무에서 경력을 쌓은 후 전문직으로 전환하는 유형, ⑤ 사무직형은 사무직 직무에서 경력을 시작한 초급 또는 중급 사무원, ⑥ 생산직 집중형은 생산직에서 대부분 근무한 유형으로 전형적인 생산직 숙련기능인력으로 판단되는 유형, ⑦ 불안정형은 여러 이유로 경제활동을 하지 못했던 기간이 긴 경우를 뜻한다. 이상과 같이 직위와 직무를 함께 고려한 경력경로 유형에 대한 실증적 선행연구를 정리하면 다음 <표 II-5>와 같다.

<표 II-5> 직위와 직무 통합 경력경로 유형의 선행연구

구 분	박준(1974) 외	Driver(1979)	Dries & Pepermans(2008)	박동열, 이경미(2012)
유형 수	1	4	3	7
유형 분류의 기준	직무이동의 서열 존재여부	이동의 방향과 주기	조직구조에서 이동범위	직종과 직위에 따른 시간 비율
유형명	· Z형	· 직선형 · 전문화형 · 나선형 · 전문화후 전환형	· 무경계유형 · 고성과자 유형 · 전문가 유형	· 생산직-관리직 상향이동형 · 생산직 집중-관리직 상향이동형 등 7

주: 김광호(2008), 임도빈(2000), 조석준(1992)은 박준(1974)의 유형에 기초하여 추가 논의한 연구임.

2) 조직 간 경력경로

조직 간 경력경로는 조직 내 경력경로에 비하여 이동범위도 넓고 대상도 광범위하여 풍부한 연구물들이 존재하므로(Vinkenburg & Weber, 2013) 이를 포함한 연구들을 참고할 필요가 있다. 조직 간 경력경로는 주로 전문직·관리직에서 동일 직업·직종 내에서 소속 조직만 변화하는 경력경로와, 직업·직종 변화까지 포괄한 경력경로로 구분된다.

가) 동일 직업·직종 내에서의 조직 간 경력경로

Richardson(1996)는 영국의 회계전문가 200명의 경력패턴을 빠른 선형(fast linear), 느린 선형(slow linear), 하향형(downward), 안정형·전이형(static or transitory)의 4가지 유형으로 구분하였다. 빠른 선형은 상대적으로 높은 직무(직장)이동과 승진을 하는 유형이며, 느린 선형은 속도가 느린 직장이동과 직위의 상향 이동을 하는 유형이다. 하향형은 실업 이후 이전 직장보다 급여나 대우가 낮은 직장에 취업한 경우, 안정형·전이형은 직장이동이 잦은 승진의 의지가 없는 경우이다.

Blair-Loy(1999)는 미국 금융계의 여성 고위관리자 56명의 경력이 조직을 중심으로 순차적인지(orderly)를 기준으로 구분하였으며, 대기업에서의 상승자(corporate climbers), 중소기업에서 덜 순차적으로 직위가 이동하는 빅 피쉬(big fish), 빠르게 조직을 이동하는 역동적 이동(movers and shakers), 창업가형(enterprenuer)의 4가지로 구분하였다.

Reitman & Schneer(2003)는 관리자로 근무하는 MBA 졸업생 116명의 경력경로를 분

석하여 3개의 경력경로 유형을 찾아냈다. 같은 직장에 오래 근무하는 예정된 경로(promised path), 풀타임으로 근무하되 직장을 옮기는 프로틴 경로(protean path), 자영업이나 파트타임으로 근무하는 대안적 경로(alternate path)가 그것이다.

O'Neil, Bilimoria, & Saatcioglu(2004)은 MBA와 US 대학 관리자과정의 여성 121명의 경력경로를 경력이동의 순차성과 장소의 내·외부를 기준으로 구분하였다. 이들은 4분면을 각각 조직 내에서 순차적으로 이동하는 성취형(achieving)을 비롯한 조직내·비순차적 이동인 창조형(creating), 조직외·순차적 이동인 항해형(navigating), 조직외·비순차적 이동인 순응형(adapting)으로 나누었는데, 연구대상은 각각 이 4분면의 어느 한 지점에 위치되었으며, 성취가형(achievers), 항해가형(navigators), 적응자형(accomodators)의 3가지 유형이 존재하는 것이 발견되었다.

McCabe & Savery(2007)는 호주의 컨벤션 및 전시산업 종사자들 126명의 경력경로에서 나비 유형(butterflying pattern)을 발견하였다. 이는 무경계경력이 확대된 것으로, 개인은 조직을 포함한 여러 부문(sectors)들을 매우 빠르게 움직이며(flutters) 인적자본과 경력을 발전시킨다.

Biemann & Wolf(2009)는 5개 국가 42개 기업의 최고경영층 166명을 대상으로 현재의 기업에 계속 머물렀는지와 현재 기업이 속한 국적에 속하는지를 기준으로 보통 외부 승계자(average outside successor), 빠른승진자(fast track), 국제 관리자(international manager), 보통 내부 승계자(average inside successor), 많은 경험의 외부 승계자(highly experienced outside successor), 많은 경험의 내부 승계자(highly experienced inside successor)로 나누었다.

Clarke(2009)는 호주의 전문직 20명의 남성 및 여성을 대상으로 전통적 경력과 무경계 경력, 프로틴 경력 모델을 통합하여 조직 내·외부 지향과 경력관리의 적극성을 기준으로 4개의 경력경로 유형을 찾아냈다. 전통적으로 내부승진하고자 하는 근면인(plodders), 약한 외부 네트워크를 가지고 경력관리를 하는 실용주의자(pragmatists), 적극적이고 외부 시장지향인 성향을 가진 선지자(visionaries), 경력관리는 적지만 잠재적 외부고용도 고려하는 기회주의자(opportunists)가 그것이다. 위와 같은 동일 직업 내에서의 조직 간 경력경로 유형의 선행연구를 유형수, 연구대상, 유형분류 기준, 유형명을 기준으로 정리하면 다음 <표 II-6>과 같다.

<표 II-6> 동일 직업 내에서의 조직 간 경력경로 유형의 선행연구

구 분	Richardson (1996)	Blair-Loy (1999)	Reitman & Schneer (2003)	O'Neil, Billimoria, & Saatcioglu (2004)	McCabe & Savery (2007)	Biemann & Wolf (2009)	Clarke (2009)
유형수	4	4	3	3	1	6	4
연구 대상	영국의 회계전문가 200명	미국 금융계 여성관리자 56명	MBA 졸업생 116명	MBA와 관리자과정 여성 121명	호주 컨벤션 종사자 126명	5개 국가 42개 기업의 최고경영층 166명	호주의 전문직 20명
유형 분류의 기준	이동방향과 속도	이동공간과 순차성	이동여부와 근로특성	이동공간과 순차성	이동 빈도	이동공간과 국적	내외부 지향성과 경력관리
유형명	· 빠른 선형 · 느린 선형 · 하향형 · 안정형 · 전이형	· 상승자 · 빅 파워 · 역동적이동 · 창업가형	· 예정된 경로 · 프로틴 경로 · 대안적 경로	· 성취가형 · 항해가형 · 적응자형	· 나비 유형	· 보통 외부승계자 · 빠른승진자 등 6	· 근면인 · 실용주의자 · 선지자 · 기회주의자

나) 직업 변화까지 포괄한 조직 간 경력경로

직업 변화까지 포괄한 조직 간 경력경로 연구는 직업영역 자체의 변화를 분석하며, 주로 이슈가 되는 특정집단이 거쳐 온 직업을 연구하거나(e.g., 이시원, 민병익, 2005) 국가적인 패널 자료를 활용하여 자영업 또는 1인기업, 실업, 학업, 비경활상태까지 포함하여 대규모로 이루어진다(e.g., 박진희, 김용현, 2010).

먼저 경력경로 유형의 선구적인 연구들은 중산층 남성의 직업 변화를 기초로 경력경로를 유형화하는 것을 시도하였다. Super(1957)는 미국 Middletown의 남성 100명의 직업변화를 기초로 경력단계에서 탐색, 확립, 유지, 퇴직의 양상을 기준으로 안정형(stable), 관습형(conventional), 불안정형(unstable), 다양한 시도형(multiple trial)의 4가지 유형으로 나누었다.

Wilensky(1961)는 미국 백인 중산층의 직업 경력경로가 사회적 커뮤니티와 어떻게 연관되어 있는지에 따라 그것이 순차적인지와 방향이 어떠한지에 따라 6가지 유형으로 분류하였다. 순차적 수평이동(orderedly horizontal progression), 순차적 수직이동(orderedly vertical progression), 경계선상의 순차적 수직이동(borderline orderedly vertical

progression), 비순차적 수평이동(disorderly horizontal movement), 비순차적 수직이동(disorderly vertical movement, 그리고 평생직업형(one job for life)이 그것이다.

Jepsen & Choudhuri(2001)은 인문계 고등학교 졸업생 170명의 경력경로를 분석하여 직업에 변화가 없는 안정형(stable), 직업이 1번 바뀌었던 탐색형(exploratory), 계속 변화하거나 창업하는 진행형(advancing)의 3개 유형으로 나누었다.

국내에서는 특정집단의 경력경로로 이시원, 민병익(2005)은 정부수립이후~김대중정부까지 역대 정부장관 775명의 경력경로를 분석하여 그들이 거친 직업을 ‘최초경력→주요경력→직전경력’ 순으로 나열하여 유형화하였다. 그 결과 ‘관료 → 관료 → 차관, 교수 → 교수 → 교수’ 등 22개의 경력경로 유형을 확인하였다.

김현수, 이용순, 김민규(2013)는 북한이탈주민의 직업을 북한에서 가졌던 직업과의 연계성을 기준으로 경력연계형, 경력개척형, 경력단절형의 3개 유형으로 나누었다. 그 결과 경력연계형의 경우는 전문직형, 동일형, 공공기관형, 일부연계형으로 세분화되었으며, 남한에서 전혀 다른 경력이 진행되는 경력개척형은 취업형과 창업형으로 세분화되었다. 경력단절형은 일관성이 없으며 대체로 직업 지위, 만족도가 점차 하락하는 유형을 말한다.

최수정(2010)은 기혼 여성의 직업 경력경로를 최적일치법을 통해 유형화했으며, 직업 분야와 직위를 기준으로 상향이동형(사업가형, 전문직형, 준전문직 상승형), 정체형(준전문직 정체형, 생산직형, 사무원형), 전환형(준전문직 전환형, 자영업 전환형, 떠돌이형), 하향이동형(경력단절후 하향형, 비근로형) 등 4개 유형과 11개 하위유형으로 구분하였다.

박진희, 김용현(2010)은 한국노동패널, 경제활동인구조사 등 패널자료를 기초로 경력초기 노동시장 참가자들의 경력경로를 최적일치법을 통하여 유형화하였다. 그 결과 취업형, 노동시장유지형, 노동시장진입형, 비경제활동형, 노동시장퇴장형, 노동시장재진입형, 노동시장진입퇴장반복형 등 7개 유형과 15개 하위유형으로 구분하였다. 위와 같은 직업 변화까지 포괄한 조직 간 경력경로 유형의 선행연구를 유형수, 연구대상, 유형분류 기준, 유형명을 기준으로 정리하면 다음 <표 II-7>과 같다.

<표 II-7> 직업 변화까지 포괄한 조직 간 경력경로 유형의 선행연구

구 분	Super (1957)	Wilensky (1961)	Jepsen & Choudhuri (2001)	이서원, 민병익 (2005)	김현수, 이용순, 김민규 (2013)	최수정 (2010)	박진희, 김용현 (2010)
유형수	4	6	3	22	3	4	7
연구 대상	미국 남성	미국 백인 중산층	고교 졸업생 170명	역대 정부장관 775명	북한이탈 주민	국내 기혼 여성	경력초기 노동시장 참가자
유형 분류의 기준	단계별 직업변화 양상	이동의 순차성과 방향	직업변화 횟수	최초직업- 중간직업- 최종직업	이전 직업과의 연계성	이동형	노동시장 유지상태
유형명	· 안정형 · 관습형 · 불안정형 · 다양한시도형	· 순차적 수평이동 · 순차적 수직이동 등 6	· 안정형 · 탐색형 · 진행형	· 관료→관 료→차관 등 22	· 경력연계형 · 경력차이형 · 경력차절형	· 상향이동형 · 정체형 · 전환형 · 하향이동형	· 취업형 · 노동시장 유지형 · 노동시장 진입형 등 7

2. 경력경로의 관련 변인과 측정

일반적으로 유형화와 관련된 선행연구들을 살펴보면 그들이 가진 관점에 따라 특정 개념을 유형화시키는 작업에 더하여 관련 변인과의 관계까지를 분석하고 있다(김사현, 홍경준, 2010; 오창환, 2012; 유상미 외, 2011; 이정은, 조미형, 2009). 이러한 흐름은 경력 경로 유형 연구에서도 나타나고 있는데, 이는 유형을 분류하는 작업 자체에도 큰 의미가 있으나, 각 유형들의 간략한 묘사에 그치기보다는 각각의 경력경로 유형에 속하는 개인들의 다양한 변인들을 탐색함으로써 보다 깊이있는 이해가 가능하기 때문이다(박동열, 이경미, 2012; 최수정, 2010; Higgins & Dillon, 2007). 특히 조직 내에서 형성되는 경력 경로에 대한 관심은 조직의 개입을 통한 인재관리의 효율성 제고라는 목적성을 가지고 있으므로(Carter, Cook, & Dorsey, 2009), 관련 변인까지 분석하는 작업이 더욱 의미를 갖는다. 그러나 조직 내 경력경로와 관련 변인과의 관계를 분석한 선행연구는 부족한 편이며, 경력경로가 시간의 흐름을 전제로 한 개념임에도 불구하고 관련 변인의 측정은 특정 시점에 이루어지기 때문에 탐색이 쉽지 않다.

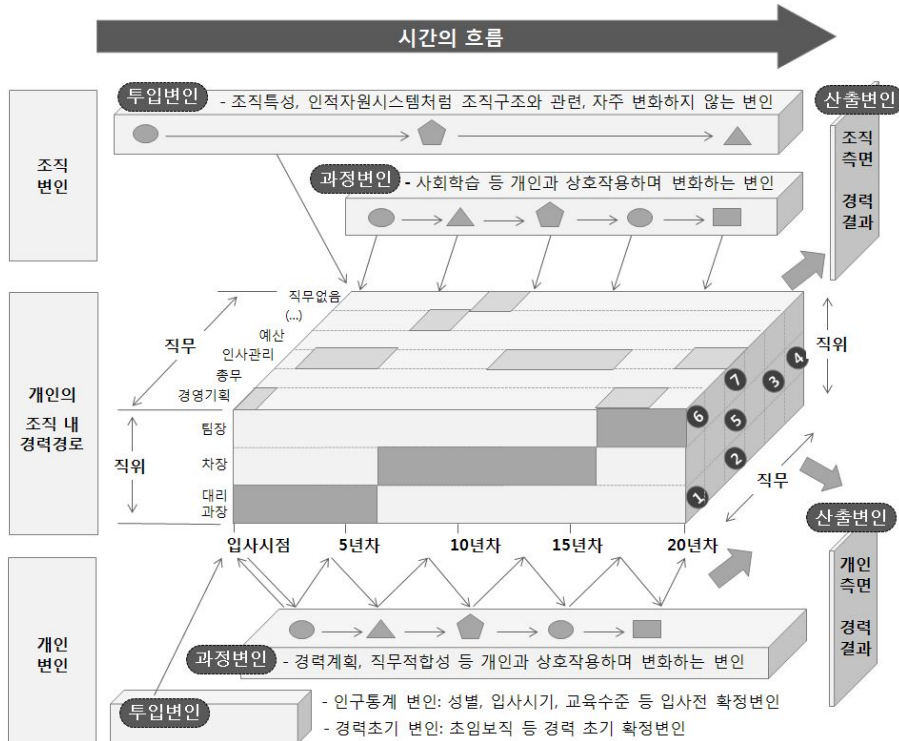
조직 내 경력경로와 관련한 변인들은 그 성격이 다양하여 다음 몇 가지 측면에서 나누어 볼 필요가 있다. 첫째, 조직 내 경력경로는 개인과 조직의 욕구가 결합하여 형성되는 것을 전제로 하고 있으므로(박경규, 2013; 최종태, 2006; Alpin & Gerster, 1978), 관련 변인에 있어서도 개인변인과 조직변인으로 구분하여 종합적으로 고려할 수 있다. 김홍국(2008)은 조직 내 경력개발 관련 이론을 개인적 관점과 조직적·사회적 관점으로 구분하여 경력경로의 결정과 관련한 변인들을 제시하였다. 개인적 관점의 이론들에서는 개인의 특성, 개인-직무 적합도(Dawis, 1996), 직업적 흥미(Holland, 1973), 경력계획(Hall, 1976), 경력지향성(Schein, 1978) 등이, 조직적 관점의 이론들에서는 조직의 특성(Sonnenfeld, 1989), 인적자원시스템(Von Gillow et al., 1983) 등의 변인이 제시되었다.

둘째, 조직 내 경력경로 관련 변인은 경력경로와 영향관계의 방향이 어떻게 추정되는지에 따라 투입변인, 과정변인, 산출변인으로 나눌 수 있다. 이때 투입변인은 인구통계학적 변인처럼 고정되어 있거나, 경력 시작 전에 확정되어 변화하지 않으므로 경력경로에 영향을 받기보다는 주는 것으로 추정되는 변인이며, 과정변인은 시간의 흐름에 따라 그 자체가 변화하거나 경력경로와 상호작용하면서 변화하는 변인이고, 산출변인은 특정 시점에서 측정되어 그 시점까지의 경력경로의 결과로 추정할 수 있는 변인을 말한다. 경력경로와의 영향관계는 이론적 배경에서 뿐 아니라, 경력경로가 변화함에도 불구하고 관련 변인이 특성상 변화하는지, 시간적으로 경력경로의 시작 전에 확정되는지 끝에서 측정되는지 여부를 고려하여 논리적으로 추정할 수 있다.

최수정(2010)은 경력경로 관련 변인을 변화하지 않는 구조적 변인과 변화하는 과정적 변인으로 구분하였는데, 맥락상 교육수준, 가족적 환경과 같은 구조적 변인은 투입변인으로, 현재 시점에서 측정한 삶에 대한 만족과 같은 과정적 변인은 산출변인으로 상정하였다. 한편, Hall(1976)은 경력개발의 영향을 줄 수 있는 데이터를 자료 성격에 따라 교육수준, 부모의 교육수준과 직업, 부모의 수입, 출신지역, 출생순서 등과 같은 인구통계학적 변인과 학교성적 및 활동과 같은 ① 입사전 배경 자료(background or pre-hire data), ② 개인의 업무성과와 같은 평가 자료(assessment data), ③ 개인의 가치, 흥미, 욕구, 자기 인식과 같은 개인특성 자료(personality data), ④ 첫 직무의 도전성, 첫 상사와의 개인적 관계, 주어진 기간 동안 주어진 직무변화 횟수와 성격과 같은 경력과정 자료(career process data), ⑤ 개인-조직 적합성 자료(person-organization fit data)로 구분하였다. 이 때 입사전 배경과 경력 초기에 결정되는 경력과정은 투입변인으로 볼 수 있으며, 업무평가, 개인특성, 중~후기의 경력과정, 개인-조직 적합성은 경력이 진행되면서 계

속 변화하므로 과정변인으로 볼 수 있다.

이처럼 조직 내 경력경로는 다음 [그림 II-7]과 같이 먼저 관점에 따라 조직변인과 개인변인으로 먼저 구분할 수 있으며, 시간의 흐름에 따른 경력경로와의 영향관계 추정방향에 따라 하위에 투입변인, 과정변인, 산출변인으로 구분하여 볼 수 있다.



[그림 II-7] 경력경로와 관련된 변인들의 분류

한편, 위와 같이 경력경로와 관련한 많은 변인들 중 연구의 목적에 적합하고 의미있는 변인들을 선택하여 살펴보는 것이 유리하며, 현재 시점에서 측정성도 여부도 고려되어야 한다. 특히 과정변인의 경우 그것이 시간에 따라 변화함에도 불구하고 측정은 대개 특정 시점에서 이루어지기 때문에 인과관계 설정이나 영향관계 구명에 한계가 있다. 또한 현 시점에서의 측정만으로는 과거 변인들의 변화를 모두 반영하기 어렵다. 따라서 선행연구들은 과정변인의 경우 연구대상의 경력경로의 해석을 위해 의미있는 변인들 위주로 설정하여, 경력경로 유형별로 변인의 평균차이를 보거나 다항로지분분석을 통하여 각 집단에 속할 확률이 차이가 있는지 확인하는 정도에 그치고 있다(박동열, 이경미, 2012; 이지연,

고혜연, 정윤경, 2007; 최수정, 2010).

가. 개인변인

1) 투입변인

개인의 경력경로에 영향을 미치는 대표적인 변인은 성별이다(Vinkenburg & Weber, 2012). 먼저 직위경력 연구에서 여성은 양육 책임으로 인해 선형적 경력경로를 따르기 어렵고(Houseknecht, Vaughan, & Statham, 1987), 유리천장(glass ceiling)이나 경력단절 경험을 하게 된다. Morgan, Schor, & Martin(1993)은 남녀 은행원들을 대상으로 한 경력경로 연구에서 남성은 여성보다 빨리 승진하며 관리자가 되기 위해 필요한 승진 횟수도 여성보다 적다고 하였다. 한편 직무경력와 관련하여 Cook(1993)은 여성은 직장의 선택에 있어서 성공과 위험보다는 안정과 보수를 중요하고 생각하고, 보조적이고 수동적인 직무를 하게 될 것으로 기대하고 행동한다고 하였다. 그러나 최근의 연구들은 경력경로에서 여성이 불리하거나 소극적인 특성을 떨 것이라는 전제에서 탈피하여, McDonald, Brown, & Bradley(2005)는 호주 공공부문 관리자의 경력경로 유형에서 남성보다 여성에게 프로틴 경력경로 유형이 더 많이 나타난다고 하고 있다. Mainiero & Sullivan(2005)은 미국의 전문직 남녀를 대상으로 삶에서의 역할을 상황에 따라 바꾸는 만화경 경력이라는 개념을 개발했으며, 여성의 경력 선택은 환경의 영향을 더 받아서 삶에서의 역할이 바뀔 때 따라 경력도 완전히 새롭게 바뀐다고 주장했다. 같은 맥락에서 Sullivan & Baruch(2009)는 여성의 경력경로는 가정적 요인에 의해 영향받기 때문에 일과 삶의 조화가 더욱 중요하게 다루어져야 한다고 하였다.

입사시기에 따라서도 개인의 경력경로 유형에 차이가 있다. 시대에 따라 조직구조나 직무구조가 바뀔 뿐 아니라, 경력 패러다임이 변화하면서 종전의 장기적 경력경로가 단기적 계약을 전제로 한 유연한 경력경로로 바뀌었기 때문이다(Sullivan, 1999). 따라서 1960년대 입사자의 경력과 2000년대 입사자의 경력은 다를 것이다. 또한 호황기의 경력경로와 경기침체기의 경력경로는 차이가 있다. Feldman(1988)은 경기침체기에는 기업성장이 저조하여 경력정체가 발생할 가능성이 크며, 호황기에는 상승이동이 빨라질 것이라고 하였다. Corona(2010)는 대규모의 조직에서의 경력을 연구하기 위해 미 육군 장교 5,114명의 경력을 분석한 결과 입대코호트별로 비슷한 속도로 승진하거나 자격요건을 취득하는 경력리듬(career rhythm)을 찾아내었다. 전쟁 중이나 전쟁에 임박하여 진입한 사

람들은 장군으로 승진한 경우가 많았으며, 이는 경력이 그 시점의 외부 사건에 영향을 받으며 영향이 지속됨을 뜻한다. 경기가 호황이거나 불황일 때, 해당산업이 성장기이거나 쇠퇴기일 때 입사한 사람들의 경력경로 유형이 다르게 전개될 가능성이 크다.

전공에 따라서도 경력경로의 전개에 차이가 있다. 입직시의 전공분야는 직업선택이나 직종별 모집단위 선택에 영향을 미치며, 대기업의 경우 별도의 직종전환 없이는 직종 간 직위나 직무를 공유하지 않는다. 그런데 계층제에서 조직 상층부에는 일반관리 능력이 중요해서 전문가보다 경영관리 직위의 비율이 상대적으로 높다(Ferreira & Sah, 2009). 이는 직위경력에서 기술직보다 경영관리를 전공한 사무직이 더 빠른 경로를 밟을 가능성이 크다는 것을 시사한다. 최희선(2010)은 인문사회계열 전공 근로자나 법학·의학 등 전문직 근로자는 직무에 변화가 없는 단선형 경력경로를 취하는 반면, 이공계 전공의 산업기술인력은 전공과 관련없는 직무로 이탈하는 복선형 경력경로를 취한다고 하였다.

입사시의 교육수준, 자격수준도 경력경로에 영향을 준다. 규범적으로는 인사관리에 있어 적재적소(the right man, the right place) 원칙이 지켜져야 한다. 이는 승진이나 직무 배치시 개인의 적성, 지식, 경험, 능력과 조직의 목표달성에 필요한 직무가 잘 조화되도록 맞추는 것이다(최종태, 2006, p. 323). 기획재정부에서 2007년 제정한 공기업·준정부기관의 인사운영에 관한 지침(2013 일부개정)에서는 공기업·준정부기관의 장은 보직을 부여함에 있어 해당 직원의 전공·전문성·경력·본인 희망 등을 고려하여야 한다고 하고 있다. 특정 직무에서 석·박사학위를 취득하였거나, 회계사·노무사·변호사 등 전문 자격을 취득한 경우 관련 직무에 전문화된 경력경로를 따를 확률이 높을 것이다.

2) 과정변인

직무적합성(job fitness)은 경력경로와 상호작용하는 변인이다. 개인의 능력, 성격, 관심 분야와 담당직무가 요구하는 요건과의 조화를 말한다. 특성-요인 이론에 의하면 개인이 가진 직업과 관련한 능력(abilities), 직업에 대한 흥미(interests), 직무의 결과인 보상에 대한 선호도인 욕구(needs)과 가치(values)와 직무가 합치될 때 해당 직무분야에 대한 만족과 계속 근무 가능성이 높다(Dawis, 1996; Osipow, 1983).

경력지향성(career orientaion)의 변화가능성에 대한 관점은 학자들마다 달라서 Schein(1978)은 매우 안정적이라고 한 반면, Derr(1986)은 환경과 상호작용하며 변화한다고 하였다. 그러나 15년간의 장기간 동안 경력지향성이 불변한다고 보기는 어려우며, 경

경력경로와 상호작용하는 변인으로 볼 수 있다. 경력지향성은 경력에 대한 가치와 목표, 태도, 욕구에 관한 개인적인 선호도를 의미한다(오창환, 2012, p. 5). 경력지향성의 전문 분야와 조직에 대한 개인의 생각이 반영된 것이며, 따라서 경력 관련 결정에 핵심적으로 영향을 미칠 수 있다(김혜정, 이진규, 2007). 경력지향성은 처음 직장을 선택할 때 뿐 아니라 조직 내에서 자신의 직무를 선택하는 경우와 개인이 선택한 직무경험에 대한 반응에도 영향을 미친다. 따라서 오창환(2012)은 국내 대기업 사무직 근로자의 경력지향성을 유형화하고 관련 변인과의 관계 구명을 시도하면서, 그에 따른 결론으로 개인의 경력지향성에 적합한 경력경로가 형성되어야 된다고 하고 있다.

경력계획(career planning) 또한 경력경로와 관련있는 변인이다. 경력계획은 개인이 직업생활에서 구체적으로 경력목표를 설정하고 이를 달성하기 위해 세운 실천계획을 의미한다(Gould, 1979). 일부 학자들은 경력계획 자체가 경력경로 선택을 포함하고 있는 것으로 정의하고 있는데, 나운기(1999)는 경력계획은 개인적으로 경력목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 경력경로를 구체적으로 선택하는 과정으로 정의하였으며, 김준식(2001)은 조직 내에서 인력개발을 보다 효과적으로 실천할 수 있도록 하는 기제로서 조직에서 요구하는 인적자원과 조직구성원이 희망하는 목적을 통합하여 구성원의 경력경로를 체계적으로 계획·조직하는 과정이라고 하였다. 이처럼 경력계획은 경력경로의 형성에서 개인의 욕구가 조직의 인사결정에 반영되게끔 하는 근거가 되며, 수준높은 경력계획은 경력경로가 방향성을 잃지 않고 전개되도록 한다. Steers & Porter(1974)는 경력계획의 수준이 높을 때 목표를 달성할 수 있다고 하면서, 목표가 구체적일수록, 도전성이 높을수록, 개인이 참여한 자율적 목표일수록, 적절한 경쟁과 피드백이 있을수록, 목표가 수용 가능할수록 성과가 높아진다고 하였다

한편, 입직시의 최종 전공, 교육수준, 자격수준이 고정변인으로서 경력경로에 영향을 준다면 입직 후에 변화된 전공, 교육수준, 자격수준도 가변변인으로서 영향을 준다. 입직 후 역량 향상을 위해 추가적으로 교육을 이수하거나 자격을 취득한 경우, 의도한 직무목표나 직무목표를 성취할 가능성이 높다.

3) 산출변인

경력이나 경력개발과 관련된 종속변수로 직무만족, 경력몰입, 조직몰입 등이 검토될 수 있으나(권성욱, 탁진국, 2002), 이 중 개인이나 조직 관점에서 경력경로의 좀 더 직접적인 결과변인을 찾는다면 경력성공(career success)을 들 수 있다(최무현, 조창현, 2009).

잘 짜여진 경력경로란 개인 관점에서 자신의 경력목표를 달성하며, 주관적으로 만족할 수 있어야 하며, 조직 관점에서는 인재를 유치하고 유지하며, 개발시키고, 적재적소에 배치하여 조직성과를 향상시켜야 한다(Carter, Cook, & Dorsey, 2009). 조직 관점에서 경력 경로의 성과를 측정하는 것은 쉽지 않으므로 직원 개인의 경력성공을 최대화하여 경력 경로의 유효성을 측정해 볼 수 있다.

경력성공(career success)은 조직에서 개인이 의도하였던 경력목표가 달성된 상태이다. 경력성공은 개인의 지속적인 업무경험의 결과로 축적된 긍정적인 심리상태와 직무관련 산출물을 의미하며(Judge et al., 1995), 따라서 잘 짜여진 경력경로를 성공적으로 밟았을 때 나타날 수 있는 한 결과로 볼 수 있다.

경력성공은 일반적으로 객관적인 것과 주관적인 것으로 나눌 수 있다(Ng et al., 2005). 객관적 경력성공은 임금, 승진, 사회적 지위로 정의되며 조직 내 배분이 한정적이지만, 주관적 경력성공은 이러한 한계에 구애없이 경력에 대한 내적 만족을 의미하는 개념으로 최근 더욱 주목받고 있다(Judge et al., 1995).

한편, 주관적 경력성공을 나타내는 변수는 여러 가지가 있으며, 신수림(2014)은 선행연구에서 사용된 직무만족, 경력만족, 고용가능성 등의 변수를 검토하여 객관적 기준만족, 경력성장 만족, 업무만족, 사회적 관계 만족의 4가지로 다시 구인하기도 하였다. 그러나 이 중 경력경로와 직접적 관계가 있는 것은 자신이 지나온 경력에 대해 갖고 있는 태도를 뜻하는 경력만족이라고 볼 수 있으며, 신수림(2014)은 주관적 경력성공에 대한 연구물 30편 중 경력만족으로 구성한 연구물이 27편으로 대표 구성요소라고 보고 있다(e.g., Greenhaus et al., 1990; Ng et al., 2005; 윤하나, 탁진국, 2006; 강혜련, 조미영, 2007, 조창현, 최무현, 2008).

나. 조직변인

1) 투입변인

조직에서 직무 이동의 집합체로서 경력시스템(career system)도 경력경로에 영향을 미치는 변인이다. Sonnenfeld(1989)는 인력 충원과정시에 조직이 외부영입과 내부승진 중 어느 쪽에 중점을 두느냐 하는 ① 내부 노동시장의 개방성(openness of internal labor market)과 ② 배치와 승진 과정에서 동료간의 경쟁(cohort competition)이라는 두 가지 차원에서 경력시스템의 유형화를 시도하였다. 이 두 차원에 따라 조직의 경력시스템은

다음 아카데미형, 클럽형, 팀형, 요새형으로 분류되며, 공공조직은 내부승진에 초점을 두고 연공기준이 있어 동료 간 경쟁은 약한 클럽형에 속한다. 또 해당 조직의 경력시스템에 따라 경력경로가 달라지는데, 내부승진에 초점을 둔 아카데미형과 클럽형 조직에서는 위로 승진하는 경력경로 유형의 비중이 높겠지만, 팀형과 요새형에서는 승진자의 비중은 낮을 것이며 조직 내로의 이동이 많을 것이다.

조직구조도 경력경로에 영향을 미치는 변인이다. 복수의 지사, 지역본부가 존재하는 반복적인 조직이라면, 비슷한 직위의 숫자가 많아 보직이동시 별도의 교육 없이도 직무수행이 가능할 것이다. 반면, 비반복적 조직일수록 복잡할 것이며, 조직 상부로 승진하기 위해서는 다른 분야의 직무를 많이 경험해야 할 것이다(Gunz, 1988).

조직성장의 특성도 경력경로에 영향을 미친다. 수퍼마켓이 하나 더 생기는 것처럼 새로운 지식이 거의 필요없는 패턴화된 성장에서는 승진시 새로운 역량개발이 중요하지 않다. 그러나 성장이 비패턴화되어 완전히 새로운 것을 요구한다면, 조직 관리자는 좀 더 폭넓은 역량과 경험을 필요로 할 것이다(Gunz, 1988).

한편, 조직의 성장 뿐 아니라 축소도 경력경로에 영향을 미친다. Appelbaum & Santiago(1997)에 의하면, 축소되는 조직에서 중간관리자 계층은 점점 줄어들거나, 경력정체 상태에 머물게 된다. 조직은 계층형보다 수평적인 형태를 띠게 되며, 선형적인 승진경로는 점점 사라지게 된다. Baruch(2004)는 구조조정 등 새로운 환경에 닥친 조직에서 선형적 경력보다는 다중방향(multidirectional) 경력이 나타나고 있다고 하였다.

보상구조도 경력경로에 영향을 미친다. 어떤 경력경로를 따르는 그룹에게 더 많은 보상이 주어지느냐에 따라 개인의 경력경로는 영향을 받게 된다. 국내 공무원, 또는 IT인력의 경력경로에 대한 연구를 비롯한 대부분의 국내 경력경로에 대한 연구에서는 지나친 승진자 중심의 보상구조 때문에 경력경로에서 전문성이 심화되지 못하고 있다고 언급하고 있다(최순영, 장지원, 2009; 차종석, 2005).

조직의 인적자원시스템도 개인의 경력경로에 영향을 준다. Von Gillow et al. (1983)은 경력지향적 인적자원관리시스템(career oriented human resource system)을 제시하였는데, 이것은 승진이나 보직제도 뿐 아니라 전략계획, 조직설계, 직무설계, 교육훈련, 평가, 보상을 포괄한다. 예를 들어 핵심인재 정책, 경영자 승계계획을 실행하는 조직이나 순환보직 제도, 직위공모제를 실행하는 조직에 속한 개인은 각각 그에 따른 경력경로를 밟게 된다. 조직의 상황에 따라 합리적으로 설계된 인적자원시스템은 개인의 체계적인 경력경로 형성에도 긍정적인 영향을 미친다는 추정해 볼 수 있다.

2) 과정변인

조직에서의 정치적 요인은 경력경로에 영향을 준다. Pfeffer(1989)는 조직 내 경력 현상을 현실적 이해관계로 설명하여, 조직의 다양한 이해관계자(interest group)들은 인맥 구축을 통해 자신들에게 유리한 의사결정이 이루어지도록 노력한다고 하였다. 지연, 학연에 따른 인사는 적재적소의 합리적 관점에서는 불합리한 것이지만, 정치적 관점에서는 이해관계 조정의 산물로 이해된다. Pfeffer(1989)는 ① 인재의 채용, ② 내부 노동시장과 직무구조, ③ 임금, 그리고 ④ 보직승계의 4가지 문제에 작용하는 정치적 변수를 요약하고 있다. 먼저 채용에 있어서는 연령, 성별, 출신학교, 교육배경, 사회적 계층, 인사부서, 노조가 영향을 미칠 수 있다. 이해관계그룹들은 자기와 유사한 사람을 조직에 끌어들여 영향력을 계속 유지하고자 한다. 한편, 내부노동시장 및 직무구조에 있어서는 조직에서 파워가 강한 그룹일수록 자기 그룹 구성원의 승진과 직무순환의 기회를 높이는데 큰 영향력을 발휘한다.

Kromboltz, Mitchell, & Jones(1976)는 개인의 직업 선택에는 유전적 특성과 능력 뿐 아니라, 개인이 처한 환경적 여건, 개인의 과거 학습경험, 그리고 유전적 특성과 환경 영향으로 형성된 환경대응능력에 따라 달라진다고 하며 경력의사결정 사회학습이론(social learning theory of career decision making)을 제시하였다. 특히 이들은 긍정적 강화와 역할모델의 영향을 강조하면서 개인이 특정 직무에서 긍정적 강화를 경험하거나, 역할모델의 영향을 받을 경우 흥미를 갖게 될 것이라고 하였다. 이 이론은 개인의 직무에 대한 흥미가 조직의 영향으로 바뀔 수 있음을 시사하며, 이는 경력경로에도 영향을 미친다.

멘토링(mentoring)도 경력경로에 영향을 주는 변인이다. 멘토링은 업무경험과 지식을 가진 상사나 선배(멘토)가 업무경험과 기술이 부족한 하위자, 후배(멘티)를 상대로 경력 성공을 지원하는 활동을 말한다(Kram, 1985). Kram(1983)은 멘토의 기능을 경력개발기능과 사회적 기능으로, Burke(1984)는 경력개발기능, 심리사회적 기능, 역할모형 기능의 세 가지 요인으로 구분했다. 이 중 경력개발기능(career development function)이란, 멘티가 조직에서 역할을 훌륭하게 수행하는 데 필요한 요령을 습득하고, 승진 또는 경력발전을 준비하는 것을 고양시키는 기능을 의미하며, 후원, 노출 및 소개, 코칭, 보호, 도전적 업무부여로 구성된다(Neo, 1988). 멘토링은 경력계획 단계에서 코칭을 통해 개인의 경력경로가 목표지향적으로 설계되고, 체계적으로 실현되는 데 영향을 줄 수 있다.

조직경력관리지원(organizational career management)은 조직차원에서 종업원이 경력

목표를 달성할 수 있도록 조직의 경력지원정책과 제도를 포함한 협조적 지원을 의미한다(신수림, 2014). 조직경력관리지원은 상사의 지원과 교육 및 훈련 개발 기회로 구성된다(김보경, 정철영, 2013; Ng et al., 2005). 상사의 지원은 상사가 부하직원의 공로를 인정해 줄 뿐 아니라 경력계획을 수립하고 경력목표를 달성하도록 업무에 대해 피드백을 해주고 업무 성과를 높일 수 있도록 지원해 주는 것이다(Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990). 교육 및 훈련 개발 기회는 종업원의 승진에 도움이 되는 지식, 기술을 개발하여 주며, 종업원 개인의 자격요건, 신뢰성을 높여 주기 때문에 관리적 역량을 키울 수 있는 기회로 작용하게 된다(강혜련, 조미영, 2007; Threnou & Conroy, 1994).

3) 산출변인

Carter, Cook, & Dorsey(2009)는 조직 측면에서 경력경로의 산출변인을 측정하는 것은 쉽지 않지만, 종합적으로 인재관리의 효과성이라고 할 수 있다고 하였다. 조직 측면에서 잘 짜여진 경력경로는 입직시에 인재를 끌어들이고 고용을 유지하게 하며, 개인을 적절히 육성하며 적재적소에 보직하게 하여 인적자원의 효율성을 높인다. 한편, Hall(1976)은 조직 측면의 경력 결과를 조직목표성취, 개인적응, 업무역할에의 몰입 증대, 조직문화 유지의 4가지로 설명하였으며, 이는 개인의 경력결과와 밀접한 관계가 있다고 하였다.

다. 경력경로 유형 관련 변인의 측정

경력경로 유형 관련 변인과의 관계는 선행연구가 부족한 데 반하여, 많은 변인들이 서로 복잡하게 상호작용하며 형성되므로, 몇 개의 변인만을 선택하여 영향관계를 파악하는 것은 쉽지 않다. 따라서 이 연구에서는 경력경로 유형과 관련이 있을 것으로 추정되는 다수의 변인을 투입하여 집단 간 차이분석을 통해 유형별로 차이가 있는지를 검증하는 전략을 채택하였다.

그러나 앞에서 검토한 많은 변인들을 실제로 측정하는 데는 변인의 성격에 따라 어려움이 따른다. 측정도구의 활용가능성 측면에서 경력시스템 전체를 다루고 있어 측정이 어렵거나, 측정도구가 개발되지 못한 변인도 있으며, 과정변인의 경우 시간의 흐름에 따라 변화하므로 특정시점에서의 측정이 어려운 변인도 있기 때문이다. 따라서 경력경로와 변인과의 관계는 이러한 현실적 한계점을 고려하여 접근할 필요가 있다.

첫째, 측정도구의 활용가능성 측면에서 경력시스템 전체를 다루고 있어 측정이 어렵거

나, 측정도구가 개발되지 못한 변인은 주로 조직변인에 해당한다. 먼저 Sonnenfeld(1989)는 조직의 경력시스템을 아카데미형, 클럽형, 팀형, 요새형의 4가지로 제안하였으나 실증적으로 비교할 수 있는 측정도구의 개발이 되어있지 않다(김홍국, 2008). Gunz(1988) 또한 연구대상의 조직특성을 '반복구조·비반복구조, 패턴형 성장·비패턴형 성장'으로 구분되는 사분면으로 나누었으나 이러한 구분을 객관적으로 적용할 수 있는 도구를 제시하지는 않았다. 최순영, 장지원(2009)이나 차종석(2005)이 주장하는 보상구조도 특정조직이 특정유형을 얼마나 지지하는 보상구조인지 제시하지 않고 있다. Von Gillow et al. (1983)의 인적자원시스템, Pfeffer(1989)의 정치적 요인, Kromboltz, Mitchell, & Jones(1976)의 사회학습, Carter, Cook, & Dorsey(2009)과 Hall(1976)이 제안한 인적자원 효율성이나 조직목표달성 또한 경력경로와 중요한 관계가 있는 조직변인으로 추정되나, 이를 객관적으로 측정할 수 있는 변인이 개발되지 않아 현실적으로 이 연구에서 적용하기 어렵다.

둘째, 시간의 흐름에 따라 변화하는 과정변인의 경우 어느 한 시점에서의 측정할 수 있는지(특정 시점에서의 가능성)를 검토하여 보면, 개인변인 중에서는 직무적합성, 경력지향성, 경력계획, 조직변인 중에서는 정치적 요인, 사회학습, 멘토링, 조직경력관리지원이 측정의 시간적 한계를 가지고 있다. 그러나 이러한 변인들도 소수의 대상에게 지속적으로 영향을 받는 것은 일정 부분 한계를 감안하더라도 측정할 수 있으나, 너무 많은 대상에게 영향을 받는 변인은 측정이 매우 어렵다고 볼 수 있다.

이를테면 직무적합성, 정치적 요인, 사회학습, 조직경력관리지원은 개인이 경험한 수많은 직무, 정치적 영향, 사회적 상호작용, 상사의 영향을 모두 측정해야 하므로 측정이 제약이 따른다. 반면 경력지향성, 경력계획, 멘토링은 측정이나 해석에 한계가 있기는 하나, 가능한 변인이다. 먼저 경력지향성, 경력계획은 대상이 개인의 내면에 고정된 것이라서 비교적 안정적이며, 멘토링은 대상이 복수이기는 하나 소수의 멘토와 지속적으로 호혜적 관계를 맺게 되므로 측정이 가능할 것으로 판단된다. 이들 도구들은 기존 도구를 현재완료형으로 수정하여 사용할 수 있다. 이와 같이 선행연구에서 경력경로와 관련된 것으로 나타난 변인들 중 측정도구의 활용가능성과 특정 시점에서의 측정가능성을 검토한 결과를 <표 II-8>과 같이 표시하였다.

<표 II-8> 경력경로 유형 관련 변인의 측정가능성

구 분		변인	근거	측정 · 분석의 용이성	
				측정도구의 활용 가능성	특정시점에서의 측정 가능성
개인 변인	투입 변인	성별	Morgan, Schor & Martin(1993) 외	●	●
		입사시기	Corona(2010)	●	●
		입사시 전공 · 직종	최희선(2010)	●	●
		입사시 교육수준	기획재정부(2013)	●	●
		입사시 자격	기획재정부(2013)	●	●
		최초승진시기	Rosenbaum(1989)	●	●
	과정 변인	직무적합성	Dawis & Lofquist(1984) Holland(1973) 외	●	X
		경력지향성	오창환(2012), Derr(1981) Schein(1978, 1990)	●	△
		경력계획	Gould(1979)	●	△
		입사 후 전공	최희선(2010)	●	●
		입사후 교육수준	기획재정부(2013)	●	●
		입사 후 자격	기획재정부(2013)	●	●
산출 변인	주관적 경력성공	Judge et al. (1995)	●	●	
	객관적 경력성공	Judge et al. (1995)	●	●	
조직 변인	투입 변인	경력시스템	Sonnenfeld(1989)	△	●
		조직구조	Gunz(1988)	△	●
		조직성장패턴	Gunz(1988)	△	●
		보상구조	최순영, 장지원(2009) 외	△	●
		인적자원시스템	Von Gillow et al. (1983)	△	●
	과정 변인	정치적 요인	Pfeffer(1989)	△	X
		사회학습	Kromboltz, Mitchell, & Jones(1976)	△	X
		멘토링	Kram(1983)	●	△
		조직경력개발지원	Greenhaus et al. (1990)	●	X
	산출 변인	인적자원효율성 조직목표달성	Carter, Cook, & Dorsey(2009), Hall(1976)	△	●

주: 측정이 가능한 것은 ●, 한계가 있으나 가능한 것은 △, 측정이 매우 어려운 것은 X로 표시함.

측정가능성이 중간 이상(△)으로 측정이 가능한 변인들을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 개인변인에서는 투입변인 중 성별, 입사시기, 입사시 전공 · 교육수준 · 자격, 최초 승진시기, 최초 목표직무 보직시기, 경력초기 목표이며, 과정변인 중 경력지향성, 경력계획, 산출변인은 주관적 경력성공(경력만족)과 객관적 경력성공이다. 조직변인에서는 투입변인

중 경력시스템, 조직구조, 조직성장패턴, 보상구조, 인적자원시스템, 인적자원효율성, 산출변인 중 조직목표달성이 해당된다.

한편, 이 중에서도 공기업 사무직 근로자의 경력경로를 연구하는 목적상 측정필요성이 적은 변인이 있을 수 있다. 먼저 연구설계상 개인변인 중에는 직종(사무직)이 통제되며, 입사시 전공도 입사시 모집단위 제한(대개 임금, 승진, 지위와 관련한 객관적 경력성공은 직위경력에 포함되므로 측정할 필요가 없다. 또한 이 연구는 근로자 1,000명 이상 공기업이라는 비교적 동질적인 집단을 대상으로 하고 있고 조직 간 차이를 비교하고자 하지 않고 있으므로, 조직변인 중에는 조직의 경력시스템, 조직특성, 보상구조, 인적자원시스템이 측정필요성이 낮다. 인적자원효율성, 조직목표달성과 같은 조직수준의 경력결과도 분석수준이 개인 단위일 때는 분석의 의미가 적다. 이상과 같이 공기업 사무직 근로자의 경력경로 관련 변인의 연구목적상 측정필요성과 측정가능성을 검토한 결과를 정리하면 다음 <표 II-9>와 같다.

<표 II-9> 관련 변인의 연구목적상 측정필요성과 측정가능성

구 분		연구목적상 측정이 필요하고 측정·분석이 가능한 변인	연구목적상 측정필요성이 낮거나 측정·분석이 어려운 변인
개 인 변 인	투입변인	성별, 입사시기, 입사시 교육수준, 입사시 자격, 최초승진시기, 최초 목표직무 보직시기	직종, 입사시 전공, 직무적합성
	과정변인	경력지향성, 경력계획	-
	산출변인	경력만족	객관적 경력성공
조 직 변 인	투입변인	-	조직의 경력시스템, 조직특성, 보상구조, 인적자원시스템
	과정변인	멘토링	사회학습, 정치적 요인, 조직경력관리지원
	산출변인	-	인적자원효율성, 조직목표달성

이상에서 측정의 필요성과 측정가능성이 높은 것으로 분류된 측정도구 중, 응답자의 주관적 경력 경험과 관련한 변인들의 측정도구를 검토할 필요가 있으며, 경력지향성, 경력계획, 경력만족, 멘토링이 해당한다.

먼저 경력지향성의 측정도구는 Gouldner(1957)가 연구개발인력을 대상으로 조직인(local) 지향성과 범조직인(cosmopolitan) 지향성을 제시한 이래 지속적으로 발전하여 많

은 측정도구들이 있다. Goulner(1957)의 이분법적 구인은 이후에도 주로 연구개발인력의 경력지향성에 적용되어 관리자지향성-전문가지향성 구인으로 발전하였으며, 이에 기반하여 Gerpott, Dosch, & Keller(1988)가 개발한 8문항의 측정문항이 있다. 이들 측정도구는 미국에서 뿐 아니라 다른 국가에서도 신뢰도를 확보하였고(Aryee & Leong, 1991; Gerpott et al., 1988), 국내 연구에서도 적용되었다. 이 측정도구는 국내 연구의 경우, R&D 근로자 뿐 아니라 은행직원(전혜원, 2012), 관리자(안지선, 2011), 다양한 직종의 근로자(박효진, 2011)에서도 사용하고 있고 신뢰도도 양호하나, 일부 문항(e.g., 나에게겐 전문지나 학술지에 내 아이디어를 발표하는 것이 중요하였다)들은 연구개발 인력이 아닌 일반근로자들에게 적용하기에는 부적절한 등 타당하지 않은 점이 있다. 따라서 김희진(2012)의 연구에서는 Gouldner(1957)의 이분법적 구인에 기초하되 Schein(1978)의 경력 및 측정도구 중 일부(기술지향성과 관리지향성)를 발췌하여 조사하기도 하였다.

한편, 일반인들을 위한 경력지향성의 구인은 다양하여 Schein(1978)이 개발하고 Delong(1982)이 보완하여 1990년 최종적으로 수정된 Career Orientation Inventory에는 기술, 관리, 안전, 자율, 사업가, 봉사, 도전, 생활지향 등 8가지 경력지향성을 40개의 문항으로 측정하게 되어 있다(강경규, 2004). Derr(1986)은 승진, 전문성, 안전, 자율, 균형추구의 5개의 경력지향성을 20개의 문항으로 측정하기도 하였다. 강경규(2004)가 개발한 한국형 경력지향척도에는 전문성, 종교, 다양성, 관리, 사업가, 창의성, 안정, 생활, 헌신·봉사, 자유·자율, 도전 지향요인의 11가지 경력지향성을 56개 문항으로 측정하게 되어 있다. 이러한 다양한 경력지향성의 구인은 관리자-전문가의 이분법적 관점에서 시야를 넓혀주지만, 측정문항이 방대하여 본 연구에 부적합할 것으로 판단되었다.

이러한 점을 보완한 도구로는 Goulner(1957)의 관리자지향성-전문가지향성 구인에 기초하되, Gerpott, Dosch, & Keller(1988), Schein(1978), Aryee & Leong(1991)을 종합하여 일반적 조직근로자에게 적합하게 수정한 홍민경(2011)의 도구가 있다. 관리자지향성-전문가지향성 구인은 초기에는 미국 연구개발인력의 경력지향성 연구에서 나온 개념이나, 이후 다양한 집단을 대상으로 한 경력지향성 연구에 기초적으로 포함되어 이에 추가하여 경력지향성을 도출하였다는 점에서 검증된 개념이다. 또한 이 연구의 목적과 적합한 직위·직무 변화와 관련된 구인은 관리자지향성과 전문가지향성으로 판단되었다.

경력계획의 측정도구는 Gould(1979)의 도구와 Steers & Porter(1974)의 도구가 있다. Gould(1979)는 경력계획을 경력목표의 결정, 경력계획의 존재, 경력목표 달성을 위한 전략의 보유, 경력목표 달성을 위한 방법의 인지, 경력목표의 명확성, 경력목표의 변경 등

6개 문항으로 측정한다. Steers & Porter(1974)는 성과를 촉진하는 경력계획의 속성을 구체성, 도전성, 자율성으로 구인하고 10개 문항으로 측정하였다. 국내에서는 Gould(1979)의 도구를 정윤길 외(2003), 정동열(2012)이 활용한 바 있다. 정윤길 외(2003)는 Gould(1979)의 도구에서 경력목표의 결정, 경력목표의 명확성의 2개 문항을 삭제한 4개 문항으로 측정하였다.

멘토링의 측정도구는 Neo(1988)가 개발하고 Dreher & Ash(1990), 김희경(2005), 박수성(2006)가 활용한 멘토링의 경력개발기능, 사회심리적 기능, 역할모형 기능을 측정하는 29개 문항으로 구성된 도구가 있다. 이 중 멘토링의 경력개발기능은 14개 문항으로 구성되어 있으며, 최종엽(2011)은 단일문항만으로 측정한 바 있다.

주관적 경력성공의 중요한 지표인 경력만족은 개인이 거쳐 온 경력경로의 과정이나 결과에 대한 개인적 느낌으로, 측정도구로는 Greenhaus, Parasuraman, & Wormley(1990)가 개발한 5문항이 있다. 이들은 조직의 업무 경험에 대한 경력 결과의 일환으로 경력만족 지표를 제시하였으며 경력성공에 대한 대표적인 지표로 사용되고 있다(Ng et al., 2005). 국내 근로자를 대상으로 한 연구로는 최재영(2003), 김시진, 김정원(2010), 심미영(2011) 등이 번안하여 사용한 바 있다.

3. 공기업 사무직 근로자의 인사제도와 경력개발

가. 공기업 사무직의 개념과 인사제도

1) 공기업 사무직의 개념

가) 공기업의 개념

공기업(public corporation)의 정의는 학자들마다 다양하고 국가별, 시대별로도 차이가 있다(박영희 외, 2014). 국내에서는 박영희 외(2014)가 “공공단체가 소유하며 그 생산물이 판매되는 생산적인 주체”(p.7)로 정의하였으며, 유훈, 배용수, 이원희(2010)은 국가 또는 지방자치단체가 수행하는 사업 중 기업적인 성격을 지닌 것”(p. 4)으로 정의하였다. 이상철(2012)은 “정부행정기관이 설립하고 감독하는 정부 산하의 공익기관이나 법인·단체, 그리고 이러한 공공기관이 또다시 설립하고 감독하는 기관이나 법인·단체”(p. 33)라고 하기도 하였다.

공기업은 일반적으로 행정기관(정부)과 사기업의 중간에서 공익성과 수익성을 함께 갖는다고 볼 수 있지만(이상철, 2012), 현실에서 이러한 성격을 가진 기업은 대단히 많고 모호할 수 있다. 따라서 현행 정부에서는 『공공기관의운영에관한법률』을 제정하면서 일정한 기준에 의해 공기업을 지정 관리하고 있다(이상철, 2012). 기획재정부(2014a)에 따르면 공공기관이란 '정부의 투자·출자 또는 정부의 재정지원 등으로 설립 운영되는 기관으로서 공공기관의운영에관한법률 제4조 1항 각호의 요건에 해당하여 기획재정부장관이 지정한 기관'을 의미한다. 2013년에 공공기관으로 지정된 기관은 <표 II-10>과 같이 295개이며, 일정 기준에 따라 공기업은 30개, 준정부기관 87개, 기타공공기관 178개로 분류하고 있다(기획재정부, 2014b).

상세하게 살펴보면, 공공기관 중 직원 정원이 50인 이상인 곳을 공기업과 준정부기관으로 분류하며, 이 중 총수입에 대하여 자체수입의 비중이 50% 이상인 곳을 공기업, 미만인 곳을 준정부기관으로 지정하고 있다. 이를 통해 공기업은 준정부기관보다 비교적 공공성보다 상업성이 더 큰 것으로 분류하고 있음을 알 수 있다. 또한 공기업도 자산규모가 2조원 이상이고, 총 수입액중 자체수입액이 85% 이상인 공기업을 시장형으로, 그렇지 않은 기업을 준시장형 공기업으로 분류하고 있다.

<표 II-10> 공공기관의 유형분류

구 분	내 용	기관수
공 기 업	직원 정원이 50인 이상이고, 자체수입액이 총수입액의 2분의 1 이상인 공공기관 중에서 기획재정부장관이 지정한 기관	30
	시장형	14
	준시장형	16
준 정 부 기 관	직원 정원이 50인 이상이고, 공기업이 아닌 공공기관 중에서 기획재정부장관이 지정한 기관	87
부 기 관	기금관리형	17
	위탁집행형	70
기타공공기관	공기업, 준정부기관이 아닌 공공기관	178

자료 : 기획재정부(2014b). 공공기관 경영정보 공개시스템. Retrieved from www.allio.go.kr.

나) 사무직의 개념

사무직이란 사전적 의미로는 “주로 책상에서 문서 따위를 다루는 일을 하는 직무”(국립국어원, 2014)을 의미한다. 그러나 조직 내의 분업체계에서의 역할로서 사무직을 정의하면, “조직 내 규정 및 지침 또는 최고 의사결정자의 지시와 권한위임에 기초하여 조직의 목표 달성을 위해 조직 전체 또는 특정 부문을 대상으로 계획·실행·평가 과정에 필요한 문서처리, 커뮤니케이션, 정보관리, 의사결정 활동을 주로 사무실 내에서 영속적으로 수행하는 직무”를 의미한다(이찬 외, 2008, p. 192). 사무직은 문서 처리와 같은 단순 반복적이고 일상적인 일을 처리하는 단순사무직과, 지적, 창조적, 비일상적인 일을 수행하는 전문직(전문사무직)으로 구분하여 볼 수 있는데(이찬 외, 2008), 공기업의 사무직 근로자는 요구되는 업무수준에서 볼 때 단순사무보다는 전문사무직에 가깝다고 볼 수 있다.

공기업에서의 사무직은 공기업 내부규정에 근거하여 사무직종으로 분류된 직종을 의미한다. 일반적으로 공기업에서는 내부적인 규정(인사규정 등)을 통해 직원의 직종구분을 하고 있으며, 이 때 사무직은 기술직(토목직, 건축직, 전기직, 조경직, 기계설비직, 안전직, 정비직 등)과 대비되는 한 직종을 의미한다. Porter(1985)의 가치사슬 모델로 본다면, 국내 30개 공기업 중 24개에 이르는 SOC 공기업의 주 활동은 생산·운영관리로 기술직이 담당하며, 사무직은 주로 보조활동인 인력이나 조직관리와 같은 하부구조를 담당하거나, 주 활동에서 마케팅, 판매, 서비스를 담당한다고 볼 수 있다.

2) 공기업 사무직의 인사제도

공기업 인사제도는 기획재정부의 공기업·준정부기관의 인사운영에 관한 지침(2007년 제정)을 통해 전반적인 가이드라인을 통해 확인할 수 있으며, 공공기관 정보공개 시스템에 공개되어 있는 각 공기업별 인사규정에서도 상세한 채용, 승진, 보직기준을 확인할 수 있다. 공기업 직원은 공무원이 아니지만 인사운영에 있어 정부의 통제를 받기에(박영희 외, 2014; 유훈, 배용수, 이원희, 2010) 기획재정부로부터 승인받은 직급별 정원에 따라 인력운영을 해야 한다(손기철, 2013). 그러나 세부적인 인력운영은 공기업별로 차이가 나타난다. 공기업 사무직 근로자의 경력경로에 영향을 주는 인사제도의 특징을 2008년 합병된 한국토지주택공사를 제외한 경우 직원수 기준 5대 공기업인 한국철도공사, 한국전력공사, 한국수력원자력, 한국도로공사, 한국수자원공사의 인사규정을 중심으로 검토하

면 다음과 같다. 한편, 공기업의 인사제도에서 사무직에게만 특별히 규정된 것은 별도로 나타나지 않으나, 조직 내 역할분담상 나타나는 인사상 특성이 확인되기도 한다.

가) 채용

기획재정부(2013)에서는 공기업·준정부기관의 장은 소속직원을 채용하는 경우 공개경쟁시험에 의해 채용하는 것을 원칙으로 하며, 응시자의 공평한 기회 보장을 위해 성별·신체조건·용모·학력·연령 등에 대한 불합리한 제한을 두어서는 아니된다고 명시하고 있으며(제6조), 이러한 원칙은 대부분의 공기업 인사규정에도 유사하게 명시되어 있다(한국도로공사, 2014b; 한국수력원자력, 2014b; 한국수자원공사, 2014b; 한국전력공사, 2014b; 한국철도공사, 2014b). 따라서 일부 예외조항으로 신속하고 효율적 채용을 위해 특별한 자격증이나 면허증을 가진 자에 한해 특별채용을 명시하거나(e.g., 한국철도공사, 2014b) 경력직 채용을 명시하고 있기도 하지만 대부분의 채용은 신입직원 공개채용으로 이루어진다.

공기업의 채용시에는 기회의 보장과 개방성, 공정성이 강조된다. 이를 위해 일부 공기업에서 실제적으로 모집요강에서 학력이나 연령을 철폐하기도 하였다. 이를테면 한국도로공사(2014b)도 직원의 채용에서 학력에 대한 제한은 두지 아니한다(제7조)고 하여, 종전 '대졸 신입사원 모집'으로 제한하던 채용제도를 개선하였다. 그러나 한국도로공사(2014b)와 한국수자원공사(2014b)의 경우 공개경쟁채용시험은 5급직원은 4년제 대학 졸업수준, 7급직원은 2년제 대학 졸업수준, 8급직원은 고등학교 졸업수준으로 출제한다고 하여 직급별 응시수준의 가이드라인을 제시하고 있다. 한편, 한국전력공사(2014b)와 한국수력원자력(2014b)의 경우는 4(을)직급 직원의 채용은 대학원 졸업수준, 대학 졸업수준, 전문대학 졸업수준, 고등학교 졸업수준으로 구분하여 채용한다고 하고 있다. 최근에는 정부정책상 고졸자를 대상으로 별도의 전형을 실시하여 선발하는 인원이 증가하고 있다(기획재정부, 2014b).

신입사원의 공개채용시험은 보통 1년에 한번씩 실시된다(강용석, 2009). 공기업의 연간 채용인원은 2014년 일반채용 예정인원의 경우 한국철도공사 676명, 한국전력공사 569명, 한국수력원자력 673명, 한국수자원공사 127명, 한국도로공사 128명 등 대규모 수준이며(기획재정부, 2014b), 공정성을 확보하기 위해 대부분 서류심사, 필기시험, 면접 등 단계를 거치게 하고 있다(강용석, 2009; 기획재정부, 2013; 윤종혁, 김태형, 김소원, 2010). 공기업별 채용공고를 확인해 보면 필기시험의 경우 대부분 전공과목을 포함하고 있으며,

이에 따라 사무직의 경우 경영, 행정, 법, 경제 등 전공분야에 따라 분리하여 모집하는 경우가 많다(e.g., 한국도로공사, 2014a). 그러나 입사 후 보직은 전공과 관계없이 조직의 상황에 따라 부여되는 경우가 발생하며(한명운, 박정호, 2013), 수시로 필요한 자리에 뽑는 경력직 채용보다 필요직무요건과 직원을 매칭시키기 어렵다고 볼 수 있다.

나) 승진

공기업의 승진에 있어서는 외부영입보다 내부승진 비율이 높은 편이다(강용석, 2009). 승진경쟁은 시험, 심사방법과 함께 근무연수를 의미하는 경력점수도 포함되도록 하여 연공중심 승진기준이 남아있다(e.g., 한국도로공사b, 2014). 그러나 이러한 내부승진을 위한 경쟁은 누락시 퇴출을 의미하지는 않아 경쟁은 그 수준이 약한 편이며, 이는 공공기관이 경력시스템 측면에서 내부승진에 초점을 두면서도 경쟁은 약한 클럽형에 해당한다는 Sonnenfeld(1989)의 주장과 상통한다. 한편, 조직구성원들의 경력목표는 대부분 내부승진으로 설정되며 조직성장이 침체되었을 때는 구조적 경력정체와 갈등이 발생하기 쉽다(손기철, 2013). 특히 1960~80년대 고속성장기 폭발적으로 성장한 SOC 기업들은 점차 SOC 인프라가 포화되면서 승진정체가 발생하게 되었으며, 이에 따른 직원들의 근무의욕 저하를 줄이기 위해 같은 직급이라도 근무연수에 직급별 명칭에 차등을 두거나(e.g., 한국전력공사, 2014b), 본인의 실제 직급보다 높은 직급에 준하여 처우하는 직급대우제 등을 도입하고 있다.

승진을 위한 직급체계는 기업마다 차이가 있으며, 이는 대졸 수준 입사자의 진입직급과도 관계가 있다. 한국철도공사는 일반직 직급은 1~7급까지 구분되며 대졸 수준 입사자 진입직급은 6급이다. 한국전력공사의 일반직 직급은 1~6급까지이며, 대졸 수준 입사자 진입직급은 4급(을)로 같은 직급내에서도 호칭은 입사시 학력수준과 근무연수에 따라 대리, 주임, 사원으로 향상한다. 한국수력원자력의 일반직 직급은 1~4(을)까지이며 대졸 수준 입사자 진입직급은 4급(을)이다. 한국도로공사의 일반직 직급은 1~8급까지이며, 대졸 수준 입사자 진입직급은 5급이다. 한국수자원공사의 일반직 중 관리직 직급은 1~8급까지이며, 대졸 수준 입사자 진입 직급은 5급이다. 이처럼 기관마다 다른 직급체계에 기준이 될 수 있는 것은 3급(차장급)으로, 이 때부터는 종전의 팀원 수준 직책과 달리 팀원 2~3명 이상과 함께 하나의 파트를 책임지는 직책의 변화를 동반하게 된다.

한편, LH공사를 제외한 인원수 상위 5개 기업에서 승진을 위한 직급별 최저 소요

기간은 다음 <표 II-11>과 같다. 이때, 대졸 수준 입사자의 진입직급에서 처음으로 팀원에서 파트장급으로 직책의 변화가 동반되는 3급까지의 승진소요기간이 얼마나 되는지를 기준으로 비교하는 것이 타당하다. 한국철도공사의 경우 6급으로 입사하여 3급까지는 최저 7.5년이 소요된다. 한국전력공사는 특별한 소요기간이 지정되어 있지 않다. 한편 한국수력원자력은 3년 이상, 한국도로공사는 4년 이상, 한국수자원공사는 최소 5년 이상이 지나야 한다.

그러나 이러한 최저 소요기간은 실제 직원의 승진기간과는 많은 차이가 있다. 3급 승진 선발인원에 제한이 있어 승진경쟁에 참여할 수 있는 자격이 근무서열명부에 의하여 상대적으로 발생하기 때문에, 실제로는 더 늦게 주어지는 경향이 있기 때문이다. 일례로 K공사 사무직의 경우 2005년 입사자의 경우 2012년에 최초로 승진경쟁 참여자격이 주어졌으며(입사 8년차), 2013년에 입사동기들 중 최초승진자가 발생하였다(입사 9년차).

<표 II-11> 인원수 기준 5대 공기업의 최저 승진 소요기간

구 분	1급		2급		3급	4급		5급 이하	비고 (대졸수준 입사자 진입직급)
	갑	을	갑	을		갑	을		
한국철도공사	-		4년		3년	3년		5급: 2.5년 6급: 2년	6급
한국전력공사	-	3년	6년		7년	-	-		4급(을)
한국수력원자력	-	-	-		-	-	3년	-	4급(을)
한국도로공사	-		-	-	-	2년		2년	5급
한국수자원공사	-		2.5년		2.5년	3년		2년	5급

주: 1) 출처는 각 공기업별 인사규정임

2) '-'로 표기한 부분은 최저승진 소요기간을 별도로 정하고 있지 않은 경우

3) 모든 공기업에서 공통적으로 규정에 의한 최저근무기간에는 휴직기간, 직위해제기간, 징계처분기간 등을 포함하지 아니하고 있음.

라) 보직

기획재정부(2013)은 공기업의 보직관리 원칙(제 7조)으로 ① 공기업·준정부기관의 장은 보직을 부여함에 있어 해당 직원의 전공·전문성·경력·본인 희망 등을 고려하여야 한다, ② 공기업·준정부기관의 장은 소속직원의 보직을 체계적으로 관리하고 전문성을 향상시키기 위해 경력개발제도를 도입하여 운영할 수 있다, ③ 공기업·준정부기관의 장은 직원선호도가 높거나 영향력이 큰 직위등을 사전에 지정하고, 당해 직위에 대한 사내

공모·개방형 임용 등을 실시하여 능력중심의 인사운영이 되도록 노력하여야 한다고 규정하고 있다.

공기업 보직제도의 가장 큰 특징으로 지역적 순환보직제를 들 수 있다. 전 국민을 서비스의 대상으로 하는 공기업은 복수의 지역본부, 지사 등으로 구성된 반복적인 조직으로, 경력경로에 있어 지방근무 등 개인에게 영향을 주는 요소들이 존재한다(강용석, 2009; 한명운, 박정호, 2013). 이에 따라 직원들이 근무기피지역(지방)에 고르게 근무하도록 하는 것이 중요한데, 한국도로공사(2014b)는 동일보직에의 장기근무로 인한 침체를 방지하고 직원 각자의 기회 균등을 위하여 직무의 전문화를 저해하지 않는 범위 내에서 순환보직제를 실시하여야 한다고 하고 있으며, 이러한 원칙은 많은 공기업에서 대동소이하다. 순환보직 원칙 중 5~7년 정도의 정해진 기간마다 지역적으로 이동해야 하는 순환보직 원칙이 대표적이며(e.g., 한국도로공사, 2014b), 입사 후 첫발령과 승진 직후 첫발령은 반드시 사업소로 해야 하는 것을 명시한 경우도 있다(e.g., 한국수자원공사, 2014b; 한국전력공사, 2014b). 이러한 원칙들은 인사규정에 명시되어 있지 않더라도 공기업에서 일반적인 인사원칙으로 적용되기도 한다.

마) 고용안정성

공기업은 고용안정성이 높고 인사관리의 유연성이 공무원보다는 사기업보다는 낮은 편이다(이상철, 2012). 국가공무원법에 의해 신분이 보장되고 공무원연금의 적용을 받는 공무원과는 달리, 공기업 근로자의 채용관계는 사적 계약이므로 원칙적으로 정리해고도 가능하다(윤성식, 2005). 그러나 실제적으로는 급격한 환경변화로 인한 부도나 구조조정, 정리해고에 직접 노출되어 있는 사기업과 달리 공기업은 실질적으로 도산위험이 낮아 대부분 정년이 보장된다고 볼 수 있다(서사현, 2008).

이에 따라 공기업의 근속기간은 사기업에 비하여 매우 길다. 한국전력공사의 경우 2009년 조사자료를 보면, 입사동기 전체에 대하여 30년차 직원(1978년 입사)은 30%, 20년차는 36%(1988년 입사), 10년차는 62%(1998년 입사)가 계속 근속하고 있다(강용석, 2009, p. 158). 이는 사기업에 비해 매우 높은 수준으로, 공기업이 ‘신의 직장’ 또는 ‘세발자전거를 타는 사람들’이라고 불리는 근거가 된다(서사현, 2008).

그러나 최근 공기업은 고용의 안정성보다는 유연성을 높이기 위한 노력을 하고 있다(기획재정부, 2011). 대부분의 공기업에서 정부의 정책에 따라 임금피크제(특정연령 이상

이 되면 직급을 상대적으로 삭감하는 제도)를 운영하여 직원의 퇴직을 유도하고 있으며, 일부 공기업에서는 직급상한제(현 직급에서 장기 근무한 고위간부에 대해 직급을 박탈한 후 전문직으로 전환하는 제도), 성과부진자퇴출제(근무평가결과 성과부진자는 교육 후 재임용 또는 퇴출하는 제도)를 도입하는 등 변화를 주고 있다.

바) 기타

인사제도에서 공정한 기회제공과 절차상 민주성을 강조하기에, 개인의 욕구가 반영될 여지가 크다. 공기업은 개인의 소유가 아니기에 핵심인재를 설정하고 전폭 지원하는 전략적 인사제도는 어려우며(손기철, 2013), 인사에 개인의 객관적 역량이나 경력상 요구를 반영하려는 원칙이 크게 작용한다. 기획재정부(2013)에서는 공기업·준정부기관의 장은 보직을 부여함에 있어 해당 직원의 전공·전문성·경력·본인 희망 등을 고려하여야 한다고 규정하고 있다. 경력개발 제도 도입 전에도 공기업에서는 인사발령시 경력목표와 계획을 반영할 수 있도록 인사상담이라는 기본적인 제도적 절차를 두고 있었으며, 최근 공기업에서 일부 직위에 사내공모제를 실시하도록 규정하고 있다(기획재정부, 2013; 손기철, 2013). 이것은 개인이 역량개발을 통해 직위 요건과 부합시킨다면 자신의 경력목표를 실현할 가능성이 있음을 뜻한다.

한편, 공기업의 인사제도에서 사무직에게만 특별히 규정된 것은 별도로 없으나 조직구조상 여러 직종 중 사무직의 경력경로에 영향을 주는 특수성이 있다. 공기업에서 사무직은 기술직에 비하여 본사의 고위직무에 포진된 경우가 많은데, 이는 조직의 핵심적 관리를 사무직이 담당하며 기술직은 현장을 중심으로 배치되기 때문이다. 이를테면 K공기업의 전직원 대비 사무직 비중은 20% 정도이나, 임원은 총 5명 중 2명으로 40%(기획, 경영본부장)를 차지한다. 이러한 논리는 하위부서인 실처, 팀에도 적용되어 현실적으로 본사의 고위직에는 사무직이 많고, 기술직보다 승진이 빠른 편이다. 이러한 특수성은 사무직에게 단순반복 보다는 고도의 지적 판단능력이 필요하며 전문성을 장기적으로 개발할 필요가 있음을 시사한다.

나. 공기업 사무직 근로자의 직위와 직무

1) 공기업 사무직 근로자의 직위

공기업 사무직 근로자의 직위는 해당 기업에서 별도로 정한 기준을 따르며, 보통은 직종을 막론하고 직위가 같은 수준에서 전개된다. 공기업의 직위 관련 자료는 공공기관 정보공개시스템(www.alio.go.kr)에 게시된 공기업별 인사규정과 직제규정, 그리고 각 기관 홈페이지에서 개별적으로 얻을 수 있으나, 산출기준이 조금씩 다르다. 여기에서는 인원수 기준으로 상위 5개 공기업의 직위체계를 기준으로 살펴보았다.

인원수 기준 상위 5개 공기업의 직급체계 및 그에 따른 대표적인 직위는 다음 <표 II-12> 같다. 공기업들의 직급과 직위체계는 그 책임범위에서 볼 때 대동소이하다고 볼 수 있다. 그런데 직급과 직위는 일대일대응이 되지 않아서 이를테면 한국전력공사의 1급갑에 해당하는 직위는 본부장, 처장, 원장, 센터장이 있는가 하면 4급을이하 직원을 자체 분류표에 따라 대리, 주임, 사원으로 호칭하기도 한다(한국전력공사, 2014b). 또는 원장 직위에 직급상으로는 1급갑 직원이나 1급을 직원이 배치될 수도 있다. 그리고 본부장 직위가 본사에서는 임원에게 적용되지만, 지역본부에서는 1급갑에게 적용되기도 한다. 인사상 승진의 기준은 직급이다. 직급별 인원 비중으로 한국전력공사의 사례를 보면 1급이 전체의 1.6%, 2급이 4.9%, 3급이 15.9%, 4급이 47.0%를 차지하고 있으며, 피라미드 형태를 보인다(한국전력공사, 2014a).

<표 II-12> 인원수 기준 5대 공기업의 직급별 직위 예시

구 분	1급		2급		3급	4급		5급이하
	갑	을	갑	을		갑	을	
한국철도공사	본부장, 처장		부처장, 부장		차장	과장	대리	주임
한국전력공사	본부장, 처장	부처장	부장		차장	과장	대리, 주임, 사원	
한국수력원자력	본부장, 처장	부처장	부장		차장	과장, 대리, 사원		
한국도로공사	본부장, 처장		부처장	부장	차장	과장, 대리		계장
한국수자원공사	본부장, 처장, 팀장, 부장, 교수 등				차장	과장, 대리		사원

자료 : 기획재정부. (2013). 공공기관 경영정보 공개시스템. www.alio.go.kr

이처럼 다양한 직위명을 명확히 하기 위해 최근 각 공기업에서 도입하고 있는 팀제에 대별하여 팀원급, 파트장급, 팀장급 등의 직책으로 구분할 수 있으며, 각 직책에 해당하는 직위는 공기업마다 약간 차이가 있다. 먼저 팀원급은 사원·주임·대리·과장 직위에 해당하며 파트별로 분담된 업무 중 일부를 책임지는 직책이다. 파트장급은 과장·차장 직위에 해당하며 팀 업무 중 일부 파트를 책임지며, 팀장급은 보통 부장 직위에 해당하며, 1개의 팀을 책임지는 직책이다. 그리고 부처장급이상(지사장·처장)은 몇 개의 팀으

로 이루어진 기관 또는 부서를 책임지며, 임원(본부장)은 하나의 사업본부를 책임진다.

한편, 승진방법은 조사된 5개 공기업에서 거의 동일한데, 5급 입사시에 4급으로의 승진은 일정 연한이 차면 자동승진되며, 3급으로의 승진은 시험과 심사승진을 병행하고 있고, 2급 이상의 승진은 심사승진으로 하고 있다. 자동 승진이 아닌 경쟁에 의한 실질적 승진은 3급으로의 승진부터라고 볼 수 있다. 5개 공기업에 대하여 3급으로의 승진에서 지필고사 형태로 치르는 시험 선발 인원이 50% 이상이어서 첫 승진경쟁에서는 객관성과 형평성이 중시됨을 알 수 있다.

2) 공기업 사무직 근로자의 직무

공기업 사무직 근로자의 직무는 Porter(1985)의 가치사슬 모델로 본다면 보조활동에 있어서는 하부구조·인력관리·조달활동과 관련한 직무이다. 주 활동에 있어서는 기업마다 차이가 있겠지만 구매·채고·원자재확보·마케팅 및 판매·서비스로 볼 수 있다. 그런데 우리나라의 30개 공기업 중 24개에 이르는 SOC 공기업의 주 활동은 주로 기술직이 담당하는 운영·생산관리라고 볼 수 있으며(e.g., 철도관리, 전력관리, 토지주택관리, 고속도로관리 등), 주로 사무직이 담당하는 마케팅·판매·서비스 분야는 공기업의 독점적 성격으로 볼 때(이상철, 2012), 사기업에 비해서는 비중이 낮은 편이다.

공기업 사무직 근로자의 직무는 보통 공기업별 직제규정의 담당직무와 직종별 정원에 따르며, 사무직 근로자가 갈 수 있는 부서는 공기업마다 약간씩 다르고, 직무의 명칭이나 분화정도도 다르다. 공기업 사무직 근로자 담당직무 사례는 다음 <표 II-13>과 같으며, 예시 공기업에서 주 활동에 해당하는 직무는 고속도로 관리와 관련한 해외사업개발, 휴게시설개발, 도로사업개발 등 사업개발 직무이다. 또 사무직 근로자는 지역본부, 지사 등에서 서무 등 기관 일반관리 업무를 담당하기도 한다.

<표 II-13> 공기업 사무직 근로자 담당직무 사례

구 분	분 야	해당직무
경영관리 (보조활동)	전략기획	경영평가, 국회이사회, 기획관리, 예산관리, 전략경영, 조직관리
	정보관리	정보계획, 정보관리(본부), 정보관리(본사)
	법률행정	계약, 법무, 용지관리
	재무관리	자금, 회계
	인력관리	노무관리, 복지후생, 인력개발, 인사관리
	고객관리	고객관리, 홍보
	감사	기술감사, 특별감사, 행정감사
	경영지원	본사이전, 비상계획, 비서, 총무
	일반관리	사무행정일반, 산하기관일반관리
사업개발 (주활동)	해외사업개발	사업관리, 해외영업
	휴게시설개발	휴게시설계획, 휴게시설운영
	도로사업개발	독립사업, 민자도로관리, 사업개발, 사업계획

자료 : 한국도로공사. (2009). **인력개발정보시스템 구축을 위한 HRD 기반연구**. 한국도로공사 내부자료.

이보다 일반화된 직무분류체계로 다음 <표 II-14> 같은 국가직무능력표준에 따른 직무 분류가 있다. 이 중 사무직 근로자의 직무는 ‘경영·회계·사무’ 대분류에 속하는 직무이며, 중분류로 ①총무·인사, ②재무·회계, ③생산·품질경영, ④마케팅이 있다.

<표 II-10>의 사례와 <표 II-11>의 국가직무능력표준의 분류체계를 비교해 보면, 사례의 경우 ‘경영평가, 국회이사회’와 같이 공공기관으로서 대정부·국민적 책무를 실행하기 위한 직무가 강조되어 있으며, 생산·품질경영, 마케팅 직무는 분류체계상에서 보이지 않음을 알 수 있다. 따라서 공기업의 사무직 근로자의 직무분류는 일반화된 국가직무능력표준의 분류표를 기초로 각 공기업에서 보이는 직무를 추가하여 수정할 필요가 있다.

<표 II-14> 국가직무능력표준에 따른 직무분류

대분류	중분류	소분류	세분류
02. 경영·회계·사무	1. 총무·인사	1. 기획·평가	경영기획
			경영평가
			기업홍보
		2. 총무	총무
			자산관리
			비상기획
		3. 인사·조직	인사
			노무관리
		4. 일반사무	비서
			사무행정
	2. 재무·회계	1. 재무	예산
			자금
		2. 회계	회계·감사
			세무
	3. 생산·품질경영	1. 생산	구매조달
			자재관리
			공정관리
			SCM
		2. 품질경영	QM/QC 관리
			상품·제품관리
	4. 마케팅	1. 마케팅	마케팅전략기획
			PR/광고
		2. 영업지원	유통관리
			수출입관리
			고객관리

자료 : 한국산업인력공단. (2014). 국가직무능력 표준. Retrieved from <http://www.ncs.go.kr/nos/index.html>.

다. 공기업 사무직 근로자의 경력개발과 경로의 이슈

1) 공기업 사무직 근로자의 경력개발

경력개발은 경력경로를 개인과 조직이 함께 계획하고 관리하여 개인 욕구와 조직 목표를 달성해 가는 총체적 과정으로 정의된다(김홍국, 2008). 국내에서 경력개발은 1980년대 초반 도입 논의가 이루어진 이후 공공기관에서도 2000년대 초·중반에 걸쳐 경력개발의 개념을 검토하고 제도를 도입하였다(이종수, 2002; 최무현 외, 2004; 최무현, 2005; 최순영, 2013).

공기업의 경력개발은 인력운영의 효율성을 높여야 한다는 대국민적 책무성과 함께 당위적 필요성을 갖는다. 공공부문은 인력운영에서 온정주의와 형평성을 중시하여 성과창출과 전문성 개발이 어려운 편인데(기획재정부, 2011), 경력개발은 장기적이고 체계적인 인력개발 및 인사운영의 기초가 될 수 있다. 기획재정부(2013)에서는 공기업·준정부기관의 장은 소속직원의 보직을 체계적으로 관리하고 전문성을 향상시키기 위해 경력개발 제도를 도입하여 운영할 수 있다고 규정하고 있으며, 이에 따라 많은 공기업에서는 효율적인 인력운영과 직원의 역량개발을 위해 경력개발제도를 운영하고 있다(손기철, 2013).

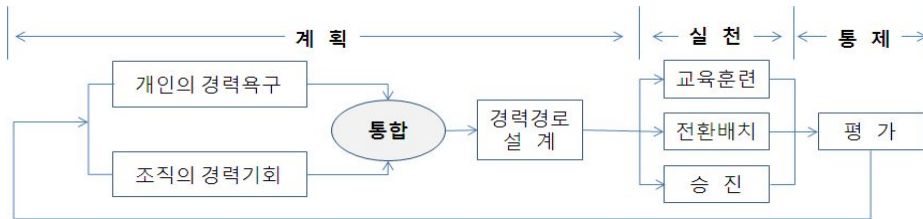
공기업을 비롯한 공공조직에 도입된 경력개발제도는 개인이 체계적인 경력개발계획을 세우는 것과 그것을 조직의 욕구와 부합시키는 것을 주요 과정으로 하고 있다(중앙인사위원회, 2006; 한국도로공사, 2009). 이 때 조직은 개인의 전문성 개발을 위해 직무전문분야를 나누고, 분야별 요건과 역량수준, 분야별 최적의 경력경로를 제시한다. 개인은 자신의 직무목표를 설정하고 경력경로를 설계하여 조직에 제출하면 조직은 그것을 승인하고 개발을 돕는다. 그러나 이러한 방식의 공공부문에 도입된 경력개발 제도는 지나치게 당위적으로 접근하여 현실성이 떨어진다는 평가이며(김귀영, 2009; 이종수, 2002; 최무현 외, 2004; 최무현, 2005; 최순영, 장지원; 2009), 공기업의 경우도 운영효율화 요구와 함께 정책적으로 도입은 되었으나 실효성있게 운영되고 있는 조직이 드문 것으로 보인다.

공기업 사무직 근로자도 이러한 맥락에서 경력개발의 대상이 되고 있다. 한국도로공사(2009)의 사례를 보면, 근로자가 1개 이상의 경력개발 전문분야를 경력목표로 설정하여 전문성을 개발하도록 하고 있다. 이 때 공기업 사무직 근로자에 해당하는 경력전문분야는 정보관리, 법률행정, 재무관리, 인력관리, 고객관리, 감사, 경영지원, 해외사업개발, 휴게시설개발, 도로사업개발 등 10개 분야이며, 이들이 장기적 역량개발을 통해 자신의 업무에서 전문적 역량을 발휘할 수 있도록 제도화하고 있다.

2) 공기업 사무직 근로자 경력경로의 이슈

많은 연구에서 경력개발의 중요한 전제로 경력경로의 설계와 실현을 제시하고 있는 만큼(김귀영, 2009; 김진실, 2009; 박경규, 2013; 중앙인사위원회, 2006; 최종태, 2006; Hall, 1976), 경력개발에서 개인의 경력경로가 어떻게 설정되고 실현될 것인가는 매우 중요하다. 박경규(2013)는 [그림 II-8]과 같이 경력경로의 설계와 실현을 경력개발과정의 핵심으로 보고 있다. 그는 경력개발은 종업원에게 장기적으로 상이한 직무를 의미있게 부여

함으로써 이루어진다고 하면서, 그 과정은 개인의 욕구와 조직의 욕구가 통합되어 경력 경로를 설계하고, 교육훈련, 전환배치, 승진을 통해 실현해 나가는 것이라고 하였다.



[그림 11-8] 경력개발의 과정

출처 : 박경규. (2013). *신인사관리(3판)*. 서울: 홍문사. p. 341.

이러한 경력개발적 관점에 따르면, 일반적으로 경력경로의 기본적 이슈는 개인의 경력 목표, 경력지향성과 같은 경력욕구와 조직의 기회를 잘 조화시켜서 설계되어야 하며, 이러한 설계대로 교육훈련·전환배치·승진에 있어서 실천이 이루어져야 한다는 것이 된다.

이 중 특히 공기업 사무직 근로자의 경력경로와 관련된 이슈는 다음과 같다. 첫째, 공기업 사무직 근로자의 경력경로에서는 전문성 개발이 중시된다. 현재 공기업에서는 근무 지역에 따른 순환보직과 공정성 원칙이 중시되어 일반가 양성에 치우쳐 있다고 평가되며 이 점은 사무직 근로자에게 더 크게 적용된다. 공기업은 공공부분의 특정한 기능을 정부로부터 위탁받아 수행하므로 구성원의 전문성이 필요하다. 만약 공기업 근로자들이 일반적인 관리만 할 뿐 자기 분야에 대해 전문성을 갖지 않는다면 업무에 있어 현상유지를 뛰어넘는 적극적 개선을 하기 어렵다(서사현, 2008). 특히 사무직 근로자들은 비록 조직에서 보조활동을 담당하고 있지만, 전략기획·인사조직·경영관리 등 조직 형태와 운영방식에 대한 결정권을 갖고 있기 때문에 이들의 전문성은 공기업의 효율성에 많은 영향을 미친다고 볼 수 있다. 그러나 전체 공기업 근로자의 20% 정도로 추정되는 사무직 근로자들의 경력을 보면, 전공분야에 특화된 전문성을 가지고 있는 기술직과는 달리 순환보직 원칙 속에서 전문성을 찾기가 어렵다. 따라서 공기업 사무직 근로자의 경력개발적 측면에서는 체계적인 직무부여를 통해 전문성을 개발하는 것이 기본 전략이 될 수 있다. 따라서 각 공기업의 경력개발 프로그램에서는 개인에게 1개 이상의 분야에서 직무 목표를 세우고 전문성을 개발하도록 하고 있는 점이 관찰된다(한국도로공사, 2009; 한국수자원공사, 2014a).

둘째, 공기업 사무직 근로자의 경력경로에는 구조적 경력정체에 대비하여 구성원들이

육구를 다양화해야 한다는 이슈가 있다. 공기업에서는 최근 경제성장의 둔화와 공공부문의 성장 정체로 인한 구조적 경력정체가 발생하고 있으며, 이 현상은 내부승진과 같은 높은 경력수준을 기대하는 구성원의 증가로 심화되고 있다(박경규, 2013; 손기철, 2013). 특히 공기업은 기획재정부로부터 승인받은 직급별 정원의 제한을 받으므로 승진이 동기 부여 역할을 못하게 되자 직무와 능력개발을 통한 동기부여의 필요성이 커지고 있다(손기철, 2013). 따라서 공기업의 경력경로는 구성원들의 육구를 다양한 전문분야로 분산시키고 역량개발로 이어지게 하려는 목표를 둔다. 이 점은 사무직 근로자에게 더 크게 작용하는데, 사무직 근로자의 역량은 기술직에 비해 기술적용이 조직 내에 국한되는 경우가 많아 이직이 쉽지 않기 때문이다. 따라서 공기업 사무직 근로자들에게도 내부승진을 대체할 만한 경력성공의 기회로 전문직무를 중심으로 한 전문가경력 등을 포함한 다양한 경력경로를 제시하고, 각자의 경력에서 만족을 느끼도록 할 필요가 있다.

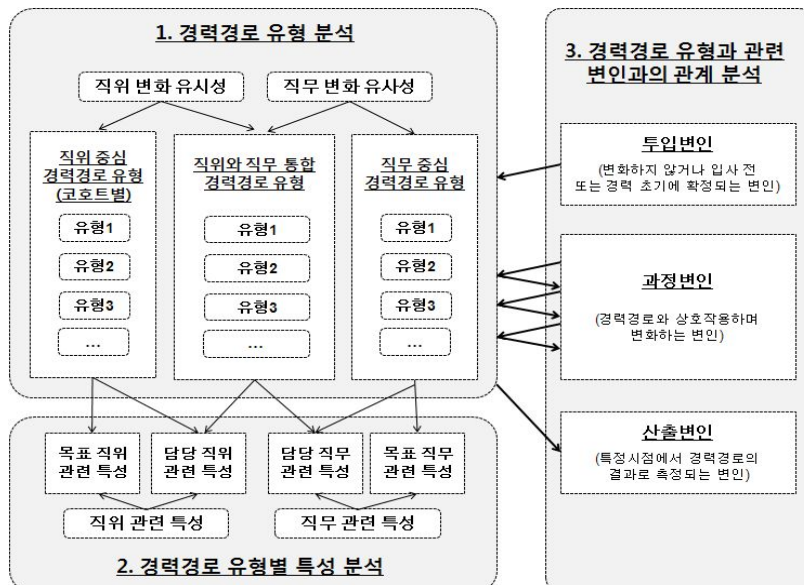
셋째, 공기업 사무직 근로자의 경력경로는 개인과 조직의 육구의 합을 극대화하기 위해 전 직원에게 공정한 기회를 주는 방식으로 설계해야 한다는 이슈가 있다. 민간기업에서는 회사의 필요에 따라 일부 우수인재를 선발하여 그들을 대상으로 핵심인재 육성 및 보직 승계계획을 실행하기도 한다(송영수, 2007). 그러나 공공기관에서 경력경로 설계 및 실천의 기회는 모든 직원에게 공평하게 제공되어야 하고, 보직이동의 기회도 역량을 갖춘 직원들에게 투명하고 공정한 방식으로 제공되어야 한다(기획재정부, 2013). 따라서 공기업에서는 사내공모제를 실시하거나 장기위탁 교육생을 선발할 때 객관적 기준을 명시하고 활용하는 등 공정한 기회를 제공하고 있다(e.g., 한국전력공사, 2014b; 한국철도공사, 2014b 외). 그러나 이러한 특성은 경력경로에서 모든 직원의 육구를 반영하기는 불가능하다는 한계도 갖게 된다.

III. 연구 방법

1. 연구절차 및 모형

가. 연구절차

이 연구의 목적은 우리나라 공기업 사무직 근로자의 경력경로 유형과 그 특성을 구명하고 관련 변인과의 관계를 구명하는 데 있었다. 이러한 연구의 목적 달성을 위하여 다음 [그림 III-1]과 같은 연구수행 절차가 구안되었다. 첫째, 경력경로 유형 분석을 위하여 직위 변화의 유사성을 기반으로 한 직위 중심 경력경로 유형, 직무 변화의 유사성을 기반으로 한 직무 중심 경력경로 유형, 직위 변화와 직무 변화를 동시에 투입하여 직위와 직무 통합 경력경로 유형을 도출한다. 둘째, 경력경로 유형별 특성 분석을 위하여 각 유형별로 실제 직위 및 직무 관련 특성, 목표 직위 및 직무 관련 특성을 분석한다. 셋째, 경력경로 유형과 관련 변인의 관계를 분석하기 위하여 투입변인(성별, 입사시기, 입사시의 교육수준·자격수준), 과정변인(경력지향성, 경력계획, 멘토링, 입사후의 교육수준·자격), 산출변인(경력만족)과의 관계를 분석한다.

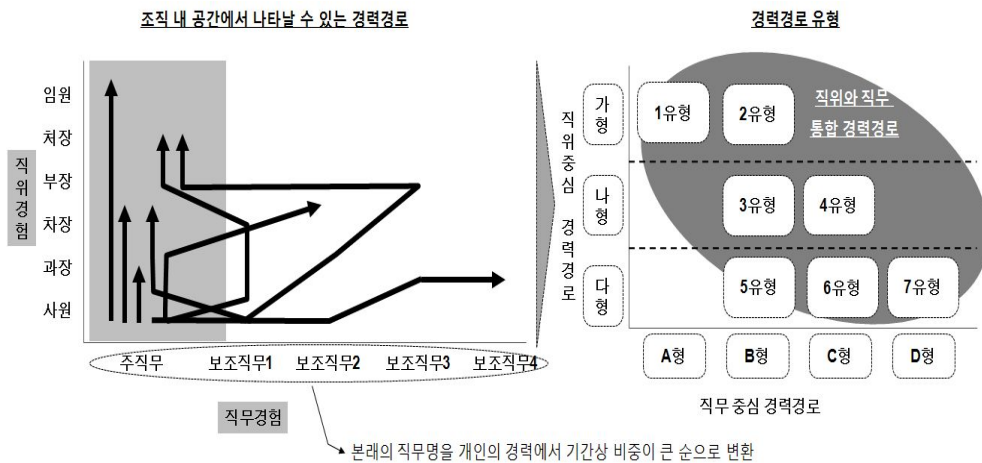


[그림 III-1] 경력경로 유형, 특성 및 관련 변인 연구를 위한 연구수행 절차

나. 연구모형

우리나라 공기업 사무직 근로자의 경력경로 유형 도출을 위해서 다음 [그림 III-2]와 같은 개념적 모형이 구안되었다. 먼저 조직 내 공간에서 나타날 수 있는 경력경로는 [그림 III-2]의 왼쪽 부분과 같이 Y축에는 각 직위가, X축에는 각 직무가 위치하는 2차원 공간에서 이동하는 궤적으로 표시된다. 이 때 X축에 공기업 사무직 근로자가 담당할 원래의 직무명을 표시하면 매우 복잡하게 나타날 것이 예상되었으므로 개인의 경력 기간 중 가장 담당기간이 긴 직무를 주직무, 두 번째로 긴 직무를 보조직무1, 그 다음을 보조직무2...와 같이 변형하여 표시하였다.

이러한 각각의 경력경로는 먼저 직위 변화의 유사성을 중심으로 분류한 직위 중심 경력경로 유형, 직무 변화의 유사성을 중심으로 분류한 직무 중심 경력경로 유형으로 구분되며, 직위와 직무를 통합적으로 고려한 유형으로도 구분될 수 있다. 이 때 직위의 변화를 기초로 한 직위 중심 경력경로 유형을 Y축에, 직무 변화를 기초로 한 직무 중심 경력경로 유형을 X축에 놓는다면, 직위와 직무 중심 경력경로 유형은 이 매트릭스의 어느 한 지점에 위치하여 각각의 직무 변화 및 직위 변화의 특성을 갖는 것으로 설명된다.



[그림 III-2] 경력경로 유형 도출을 위한 개념적 모형

2. 연구 대상

이 연구의 모집단은 공기업에 재직하는 모든 사무직 근로자들이다. 그런데 일반적으로 경력경로를 살펴보기 위해서는 경력이 일정 수준 이상 전개되어 있어야 하기 때문에(최수정, 2009; Rosenbaum, 1979), 최소한 입사후 15년 이상 재직자들을 대상으로 조사하는 것이 필요하다고 판단된다. 따라서 공기업 재직하는 사무직 근로자 중에서도 2000년 이전에 입사한 재직자들로 한정하여 조사하였다. 또한 기업 내에서 보직의 분화로 인한 뚜렷한 경력경로가 드러나기 위해서는 기업 규모가 충분히 크고 및 직무이동단위(직종) 내의 인원이 많아야 하기 때문에 공기업 중에서 근로자 수 기준 1,000명 이상 공기업으로 한정하여 조사하였다. 이때, 입사 전 타기업에서 근무한 직원의 경우 경력에 대한 태도가 이질적일 수 있으므로, 다른 조직 경력이 3년 이상인 직원은 제외하였다.

2013년 공기업 근로자의 현황은 다음 <표 III-1>과 같으며, 이 중 연구대상인 근로자 수 1,000명 이상의 공기업은 17곳이다. 한국토지주택공사는 2008년 한국토지공사와 한국주택공사가 합병되면서 창립되었으나, 직무변화가 심하지 않는 것으로 판단되어 합병 전 직무까지 포함하여 조사하였다.

<표 III-1> 공기업 근로자 수(현원 기준)

연 번	기관명	총 근로자수 (현원, 2013년)	연 번	기관명	총 근로자수 (현원, 2013년)
-	합계	98,667			
1	한국철도공사	27,924	16	한국지역난방공사	1,371
2	한국전력공사	19,626	17	한국석유공사	1,303
3	한국수력원자력(주)	9,549	18	인천국제공항공사	973
4	한국토지주택공사	6,460	19	한국마사회	858
5	한국도로공사	4,226	20	한국감정원	695
6	한국수자원공사	4,164	21	한국관광공사	631
7	한국가스공사	3,340	22	해양환경관리공단	544
8	한국동서발전(주)	2,195	23	한국광물자원공사	484
9	한국중부발전(주)	2,189	24	대한주택보증주식회사	366
10	한국남동발전(주)	2,013	25	한국방송광고진흥공사	273
11	한국서부발전(주)	1,970	26	제주국제자유도시개발센터	236
12	한국남부발전(주)	1,947	27	인천항만공사	174
13	한국공항공사	1,692	28	부산항만공사	166
14	대한석탄공사	1,681	29	여수광양항만공사	141
15	한국조폐공사	1,382	30	울산항만공사	94

자료 : 기획재정부(2014). 공공기관 경영정보 공개시스템. Retrieved from <http://www.alio.go.kr/alio/public>.

대상 기업에서 입사 15년차 사무직 근로자의 수를 정확히 알려면 각 기업별 인사담당자의 자료 협조가 필요하지만, 일부 공기업의 사례를 기초로 추정해 볼 수 있다. 먼저 2013년 현원 기준으로 연구대상이 되는 17개 공기업의 총 근로자수(a)는 93,032명이다. 이 중 사무직 근로자가 전체 공기업 근로자의 20% 정도로 추정되며, 이 중 입사 15년차 이상 사무직 근로자는 8% 정도로 추정되었다. 따라서 모집단인 목표기업 17곳에서 입사 15년차 이상 사무직 근로자의 수는 7,442명($93,032 \times 8\%$)으로 추정된다.

일반적으로 경력경로 유형화를 위한 연구방법인 최적일치법은 모집단을 대표할 수 있는 최소한의 표본 크기가 선정되어 있지 않고, 일반적으로 표본 크기에 큰 영향을 받지 않는 것으로 알려져 있다(Arbott, 1999). 따라서 선행연구에서는 대규모 자료 분석에도 사용되지만, 하위 범주를 포함하면 100명 이하의 표본을 사용한 연구도 있고(e.g., 박동열, 이경미, 2012; 최수정, 2012), 많은 연구들이 300~600명의 사례수를 보이고 있다(e.g., 최수정, 2009; 한준, 2001; Halpin & Chan, 1999; Huang, 2006). 따라서 이 연구에서는 400명의 공기업 사무직 근로자를 대상으로 질문지를 배포하기로 하였다. 연구대상에 대한 표집은 17개 공기업 전체를 대상으로 하였으며, 각 공기업별로 추정되는 사무직 근로자 비율에 따라 층화표집하였다. 이에 따라 배포되어 회수된 339부(회수율 84.8%)의 질문지 중 응답이 불성실한 24부를 제외한 315명의 자료를 분석에 활용하였다.

3. 조사 도구

이 연구의 목적 달성을 위한 조사도구로는 질문지를 사용하였다. 질문지는 경력경로, 투입변인(성별, 입사시기, 입사시 교육수준, 입사시 자격수준), 과정변인(경력지향성, 경력계획, 멘토링, 입사후 추가이수 교육수준, 입사후 추가취득 자격수준), 산출변인인 경력만족, 기타로 경력목표 관련 문항과 인구통계 관련 문항으로 구성하였다. 관련 변인들은 선행연구가 부족하고 시간의 흐름에 따른 영향관계 추정이 쉽지 않아, 선행연구를 통해 관련있다고 추정되거나, 실무적으로 검증이 필요한 변인을 중심으로 하되, 이 연구 목적에 적합하고 종단적 변화에도 측정에 무리가 없는 변인을 중심으로 선정하였다.

응답양식은 경력경로의 경우 응답자의 직위별 승진시기와 입사 후 15년간 담당하였던 직무를 기재하도록 하였다. 경력지향성, 경력계획, 멘토링, 주관적 경력성공에 대한 측정도구는 5점 리커트척도 및 선택형 문항을 활용하였으며, 선행연구의 측정도구를 이 연구의 목적과 대상에 맞도록 기존 도구의 문항을 추출하여 수정·보완하는 방식으로 활용

하였으며, 전반적으로 현재형의 측정도구를 과거형이나 현재완료형으로 변환하는 작업이 이루어졌다. 이 연구의 조사도구인 질문지의 구성을 제시하면 <표 III-2> 같다.

<표 III-2> 질문지의 구성과 문항

구 분				문항번호	문항수	응답범주	비고	
경력경로	직무 중심 경력경로			I.1	1	12		
	직위 중심 경력경로			I.2	1	-		
투입변인	성별			VII.1	1	2		
	입사시기			I.1	-	-		
	입사시 교육수준			VII.4	1	7		
	입사시 자격수준			VII.6	1	5		
과정변인	경력	전문가지향성		IV. 1-5	5	5	홍민경(2011)	
		지향성		관리지향성	IV. 6-10	5		5
	경력계획			III	4	5	Gould(1979) 정윤길 외(2003)	
	멘토링	멘토 유무		V.1	1	2		
		멘토의 수		V.2	1	5		
		멘토링 경험수준		V.3. 1~14	14	5	Neo(1988) 최종엽(2011)	
	입사후 추가이수 교육수준			VII-5	1	7		
	입사후 추가취득 자격수준			VII-7	1	5		
	산출변인	경력만족			VI.1~5	5	5	Greenhaus, Parasuraman, & Wormley(1990)
투입변인 및 기타	경력 목표 관련 문항	초기 목표	초기 목표직무 존재여부	II.1-1	1	2		
			→ 초기 목표직무 분야		II.1-2	1	11	
			초기 목표직위 존재여부	II.2-1	1	2		
			→ 초기 목표직위 수준		II.2-2	1	6	
		15 년차 목표	15년차 목표직무 존재여부	II.3-1	1	2		
			→ 15년차 목표직무 분야		II.3-2	1	11	
			15년차 목표직위 존재여부	II.4-1	1	2		
			→ 15년차 목표직위 수준		II.4-2	1	6	
	인구통계 관련문항		입사시 선택 직렬	VII-2	1	5		
			현재 근무부서	VII-3	1	5		
			회사 규모	VII-8	1	-		

이 연구의 조사도구는 타당성과 신뢰성 확보를 위해 관련 분야의 전문가를 대상으로 타당성 검토와 예비조사를 통해 수정·보완되고 검증과정을 거쳐 본조사에 활용하였다. 먼저 관련 분야 전문가 대상 타당성 검토는 직업교육 및 HRD를 전공하고, 조직 내 경력 및 경력경로 유형과 관련하여 연구 경험이 있는 교수 및 연구자 3인과 연구대상이

되는 공기업 경력개발 및 인사관리 담당자 4인 등 총 7인을 대상으로 2014년 11월 10일~13일까지 실시하였다.

경력경로 측정도구의 경우 선택항으로 제시된 직위와 직무 범주가 각 공기업 사무직 근로자에게 적절하며 이해와 응답이 쉬운지 검토되었다. 먼저 직위 변화의 경우 공기업마다 직위와 직급 체계가 다르고 변화가 있었으므로, 혼란을 최소화하기 위해 직책이 유사한 직위를 묶어서 팀원급, 파트장급, 팀장급 등으로 제시하고 해당되는 직위를 설명하였다. 직무 변화의 경우, 종전 국가직무능력표에 따른 직무분류를 공기업 사무직 직무에 맞게 변경하거나 설명을 추가하였다(부록 참조).

또한 관련 변인은 측정문항의 진술이나 표현방식이 조사 대상에 부합하도록 적절한지의견을 조사하고 이를 반영하였다. 경력지향성, 경력계획, 멘토링은 15년간의 경력경로를 측정할 수 있도록 현재완료형으로 변환하는 과정에서 어색한 문장을 바로잡았으며, 경력지향성의 경우 원문의 의미를 해치지 않는 범위에서 공기업 사무직 근로자의 직무 상황에 적합하도록 수정하였다.

예비조사는 3개 공기업 98명의 공기업 사무직 근로자를 대상으로 2014년 11월 14~18일까지 실시하였으며, 선행연구의 측정도구를 연구대상에 맞게 수정하여 사용한 측정도구인 경력지향성, 경력계획, 멘토링, 경력만족의 내적일치도(Cronbach α)를 검증하였다. 본조사는 2014년 11월 19~24일까지 이루어졌다.

가. 경력경로 측정도구

경력경로의 측정도구는 직위 중심 경력경로와 직무 중심 경력경로를 측정하는 것으로 구성하였다. 먼저 이 연구에서는 직위 중심 경력경로를 개인이 조직 내에서 경험하였거나 경험할 직위의 연속으로 정의하였으며, 이에 따라 개인의 직위 중심 경력경로를 측정하기 위하여 공기업별 담당자 검토를 통해 도출된 직위명칭을 활용하였다. 응답자에게 ① 팀원급(사원·주임·대리)으로 입사한 연도를 1년차로 기산하였을 때, ② 파트장급(차장·과장), ③ 팀장급(부장), ④ 부처장급 이상(지사장·처장), ⑤ 그 이상으로의 승진한 때가 입사 몇 년차였는지 기재하거나, 해당되는 연도를 기재하도록 하였다.

직무 중심 경력경로를 개인이 조직 내에서 경험하였거나 경험할 직무의 연속으로 정의하였으며, 입사 시점부터 1년 단위로 각 개인이 담당하였던 직무를 회고적 방식으로 응답하도록 설문지를 구성하였다. 개인의 직무 변화를 측정하기 위하여 국가직무능력표

준에 따른 직무분류에 대하여 공기업별 담당자 검토를 거쳐 공기업의 실제 직무를 측정하기 적합하도록 수정한 직무분류표를 활용하였다. 선택항목은 ① 일반사무 (비서, 서무 등 사무행정일반 포함), ② 기관특화직무 (각 공기업에 특화된 사무직 직무), ③ 기획·평가·홍보 (국회·이사회 포함), ④ 총무 (자산관리, 법무, 비상계획 포함), ⑤ 인사·조직 (인사, 인력개발, 노무, 복지후생 포함), ⑥ 재무·회계 (예산, 자금, 세무 포함), ⑦ 감사 (행정, 기술, 특별감사 포함), ⑧ 생산·계약 (구매조달, 자재관리, 공정관리, 공급망관리), ⑨ 품질경영 (품질관리, 상품·제품관리 포함), ⑩ 마케팅 (마케팅기획, PR, 제품광고 포함), ⑪ 영업·고객지원 (유통, 수출입관리, 고객관리 포함), ⑫ 휴직·파견교육·기타 직무없음의 12개이다. 설문지상에서는 지사와 같은 산하기관에서 일반관리 업무를 맡게 되는 경우가 많은 공기업 사무직 근로자 직무특성에 따른 응답자의 혼란을 최소화하기 위해 일반관리 및 기타 항목을 먼저 제시하였다.

나. 경력경로 관련 변인 측정도구

1) 투입변인 측정도구

· **성별** : 이 연구에서는 성이 경력경로 유형에 미치는 영향력을 구명하기 위하여, ① 남자(=1), ③ 여자(=0)로 구분하여 측정하였다.

· **입사시기** : 이 연구에서는 입사시기가 경력경로 유형에 미치는 영향력을 구명하기 위하여, 자신의 입사연도를 직접 적도록 하였다.

· **입사시 교육수준** : 이 연구에서는 입사시 교육수준을 입사 시점에 응답자가 이수한 학력으로 정의하였으며, ① 고졸(=1), ② 전문대졸(=2), ③ 대졸(=3), ④ 석사제학·수료(=4), ⑤ 석사졸(=5), ⑥ 박사제학·수료(=6), ⑦ 박사졸(=7)의 7개 수준으로 구분하여 측정하였다.

· **입사시 자격수준** : 이 연구에서는 입사시 자격을 입사 시점에 응답자가 취득하고 있는 자격 수준으로 정의하였다. 이 때, 각 공기업의 사무직 근로자에게 중요시되는 자격을 확인하기 위해, 각 공기업 인사규정에서 규정하고 있는 파트장(차장·과장)으로 승진하는 데 부여되는 가점의 부여 수준에 따라 자격의 수준을 정하되, 공기업 인사담당자 4인의 검토를 거쳐 확정 정하였다. 그 결과 입사시 자격은 ① 변호사, 공인회계사, 감정평가사, 공인노무사, 세무사 및 기술사급 국가자격(=5), ② 기사급 국가자격 및 국제공인회계사(AICPA), 국제변호사 등 국제자격(=4), ③ 기타 국가자격(워드, 컴퓨터 활용능력

등 포함(=3), ④ 기타 민간자격(=2), ⑤ 특별한 자격없음(=1)의 5개 수준으로 구분하여 측정하였다.

2) 과정변인 측정도구

· **경력지향성** : 이 연구에서 경력지향성은 과업형태 및 성과기준, 인정유형에 관한 개인의 선호도를 반영하는 과업관련 가치라고 정의하였다. 이 연구에서는 홍민경(2011)이 Gerpott, Dosch, & Keller(1988), Schein(1990), Aryee & Leong(1991)의 도구를 기초로 개발하여 활용한 도구를 공기업 사무직 근로자의 15년간의 경력경로를 측정하기 적합하도록 현재완료형으로 수정하여 사용하도록 하였다. 홍민경(2011)의 측정도구는 경력지향성의 하위 변인인 전문가지향성과 관리자지향성의 2개 요인을 측정하는 10개 문항으로 구성되어 있으며, 전문가 지향성의 신뢰도(Cronbach α)계수는 0.806, 관리자 지향성의 신뢰도(Cronbach α)계수는 0.799로 양호한 수준이었다. 이 연구에서 예비조사에서 측정된 신뢰도(Cronbach α)계수는 전문가지향성은 0.786, 관리자지향성은 0.769이었으며, 본조사에서는 지향성은 0.806, 관리자지향성은 0.799로 양호하게 나타났다. 또한 반응형식은 5점 Likert 척도로서, 점수가 높을수록 해당하는 경력지향성이 높은 것을 의미한다.

· **경력계획** : 이 연구에서 경력계획을 개인이 구체적으로 경력목표를 세우고 그것을 달성하기 위해 세운 계획으로 정의하였다. 이 연구에서는 Gould(1979)가 개발한 경력계획의 적극성 도구를 정윤길 외(2003)이 수정·변안한 도구를 공기업 사무직 근로자의 15년간의 경력경로를 측정하기 적합하도록 수정하여 활용할 것이다. 정윤길 외(2003)가 활용한 도구는 단일요인으로 4개 문항으로 구성되어 있으며, 신뢰도(Cronbach α)계수는 0.891로 높은 수준이었다. 이 연구에서 예비조사에서 측정된 신뢰도(Cronbach α)계수는 0.833이었으며, 본조사에서는 0.891로 양호하게 나타났다. 또한 반응형식은 5점 Likert 척도로서, 점수가 높을수록 경력계획이 잘 수립되어 있는 것을 의미한다.

· **멘토링** : 이 연구에서 멘토링은 상급자가 하급자에게 제공하는 지도, 격려, 후원의 과정을 포함하는 일련의 행위로, 경력이나 심리적 차원에서 지원기능을 제공해 주는 숙련된 조력자와의 심도깊은 관계를 뜻한다. 이 연구에서 멘토링은 멘토의 유무 즉 입사~15년차까지 공식적이거나 비공식적으로 지원해 주는 멘토가 있었는지, 있었다면 멘토의 수는 입사~15년차까지 몇 명이었는지, 그들에게서 주로 받은 멘토링의 경험 수준으로 측정된다.

먼저 입사~15년차까지 멘토의 유무는 멘토링 경험이 ① 있었다(=1), ② 없었다(=2)의 2개 수준으로 구분하여 측정하였으며, 멘토의 수와 멘토링 경험 수준은 멘토링 경험이 있었던 경우에 한정하여 응답하도록 하였다. 입사~15년차까지 멘토의 수는 ① 1명(=1), ② 2명(=2), ③ 3명(=3), ④ 4명(=4), ⑤ 5명 이상(=5)의 5개 수준으로 구분하고, 그 이상인 경우 몇 명인지 답하게 하여 측정하였다.

멘토링의 경험 수준은 Neo(1988)가 개발하고 박수성(2006) 번안하였으며, 최종엽(2011)이 활용한 도구를 사용하였다. 본래 Neo(1988)의 도구는 멘토링의 경력개발기능, 사회심리적 기능, 역할모형 기능의 3개 요인을 측정하는 29개 항목으로 이루어져 있으나, 최종엽(2011)은 경력과 관련된 요인인 경력개발기능 14개 문항만을 추출하여 조사한 바 있다. 최종엽(2011)이 활용한 도구는 단일요인으로 14개 문항으로 구성되어 있으며, 신뢰도(Cronbach α)계수는 0.907로 높은 수준이었다. 본 연구에서 예비조사에서 측정된 신뢰도(Cronbach α)계수는 0.889이었으며, 본조사에서는 0.907로 양호하게 나타났다. 또한 반응형식은 5점 Likert 척도로서, 점수가 높을수록 멘토링의 경력개발기능이 원활하게 이루어지고 있는 것을 의미한다.

· **입사후 추가이수 교육수준** : 이 연구에서는 입사후 추가이수 교육수준을 응답자가 입사 이후 이수한 학력으로 정의하였으며, 측정은 입사전 교육수준 측정방법과 동일하게 하였다.

· **입사후 추가취득 자격수준** : 이 연구에서는 입사후 취득자격을 입사 이후 응답자가 취득한 자격으로 정의하였으며, 측정은 입사시 자격 측정방법과 동일하게 하였다.

3) 산출변인 측정도구

· **경력만족** : 이 연구에서 경력만족은 개인이 자신의 경력을 돌아보며 얼마나 성공했다고 느끼는지에 대한 개인적 만족도라고 정의하였다. 측정도구는 Greenhaus, Parasuraman, & Wormley(1990)가 개발한 단일요인의 5개의 문항을 조창현·최무현(2009)이 번안한 측정도구를 사용하도록 하였다. 조창현·최무현(2009)의 조사에서 신뢰도(Cronbach α)계수는 0.893로 높은 수준이었다. 본 연구에서 예비조사에서 측정된 신뢰도(Cronbach α)계수는 0.875이었으며, 본조사에서는 0.881로 양호하게 나타났다. 반응형식은 5점 Likert 척도로서, 점수가 높을수록 경력만족이 높은 것을 의미한다.

4. 자료 수집

자료의 배포 및 수집기간은 2011년 11월 19일부터 24일까지 총 17개 공기업에 총 400부를 배포하여 총 17개 기업의 공기업 사무직 근로자를 대상으로 339부가 회수되었다(회수율 84.8%). 이 중에서 불성실응답, 중복응답, 미응답 응답지 24부를 제외하고 총 315부를 분석에 사용하였다(유효응답률 92.9%). 일반적으로 유형 분석을 위한 없으며, 선행연구는 300~500개의 사례수를 보인다는 점을 감안하여 볼 때 적절한 것으로 판단되었다.

자료의 수집방법은 공기업 사무직 근로자가 근무하는 사업장을 방문하거나 전자우편, 온라인 조사를 통하여 이루어졌다. 첫째, 방문조사의 경우 규모가 큰 4개 공기업의 경우 본사 또는 지역본부를 방문하여 직접 설문지를 배포 후 응답을 수집하였다. 둘째, 전자우편과 온라인 조사의 경우 기업별 2000년과 그 이전 입사자에 대한 접근 자체가 개인 정보를 포함하고 있기 때문에 직접적인 접촉은 어려우며, 각 기업별로 협력자를 섭외하는 것이 중요하였다. 초기에는 기업별로 1명의 협력자를 섭외하여 자료를 수집하려고 하였으나, 그 경우 한 사람에게 부담이 가해져 원활한 자료수집이 어려울 것으로 예상되었다. 따라서 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 수료생 명단, 소속기업별로 분류된 연구자 및 지인의 동문회 주소록 명단을 활용하여 다수의 협력자를 섭외하여, 설문이 가능한 인원을 파악하여 조사를 부탁하였다.

이때 공기업 사무직 근로자가 한 분야나 한 집단에 편중되지 않도록 공기업 사무직 근로자로 하여금 최대한 고른 집단에서 설문에 응할 수 있도록 협조를 구하였다. 또한 조사내용상 협력자가 어려움을 표하는 경우에는 연구의 취지와 연구윤리를 준수하고 기업별 실명 비교는 하지 않는다는 전제를 두었다.

이 연구의 경우 개인의 근무정보를 포함하고 있고 직급이 낮거나 너무 높은 경우 응답을 꺼려할 수 있어 응답율을 높이기 위한 별도의 노력을 강구할 필요가 있었다. 그 일환으로 기업별 협력자와 응답자에게 별도의 인센티브를 제공하였다. 또한 설문지를 단순하게 구성하도록 노력하였으며, 응답시 개인별로 사내 인트라넷을 통해 접근할 수 있는 인사기록카드를 확인하여 정확성을 높이도록 설문지에 안내 문구를 기재하였다.

또한 온라인 조사의 회수율을 높이기 위하여 Dillman(2000)이 연구하고 오창환(2012) 등에서 활용된 체계적인 자료수집 방법을 활용하였다. 먼저 협력자에게 개별적인 연락을 취하고 연구의 취지와 온라인 조사 링크페이지 발송에 대해 논의하였다. 해당 기관에서 연구대상에 적합한 인원이 몇 명인지 확인하고, 협력자에게 설문조사 방법에 대한 자세한 설명을 하였다. 이후 온라인 조사 링크페이지를 발송한 후, 3일 후에 협력자에게 다

시 설문 응답에 대한 협조를 확인하였다.

응답자의 일반적인 특성은 <표 III-3>과 같다. 응답자들의 대부분은 남성으로 88.6%의 비율을 보였으며, 여성은 11.4%였다. 입사시기는 ~1990년이 23.5%, 1991~1995년이 32.7%, 1996~2000년이 43.8%로 최근 입사자가 더 많았다. 현재직위는 부처장급이상 8.9%, 팀장급 21.6%, 파트장급 56.5%, 팀원급 13.0%로 파트장급이 가장 많았다.

<표 III-3> 응답자의 일반적 특성

구 분		빈도(명)	백분율(%)
성	남성	279	88.6
	여성	36	11.4
입사시기	1990년 이전 입사	74	23.5
	1991년~1995년 입사	103	32.7
	1996년~2000년 입사	138	43.8
현재직위	부처장급 이상	28	8.9
	팀장급	68	21.6
	파트장급	178	56.5
	팀원급	41	13.0
소속 공기업규모	2만명 이상	57	18.1
	1만~2만명	60	19.0
	5천~1만명	52	16.5
	3천~5천명	98	31.1
	3천명이하	48	15.2
현재 근무부서	본사	118	37.5
	지역본부 단위	85	27.0
	지사 단위	53	16.8
	사업소 단위	41	13.0
	기타	18	5.7
입사시 교육수준	고졸	20	6.3
	전문대졸	21	6.7
	대졸	245	77.8
	석사재학·수료	6	1.9
	석사졸	21	6.7
	박사재학·수료	2	0.6
15년차 교육수준	고졸	5	1.6
	전문대졸	11	3.5
	대졸	191	60.6
	석사재학·수료	22	7.0
	석사졸	79	25.1
	박사재학·수료	4	1.3
	박사졸	3	1.0

한편, 공기업 규모는 2만명 이상 18.1%, 1만~2만명 19.0%, 5천~1만명 16.5%, 3천~5천명 31.1%, 3천명이하 15.2%로 나타났다. 한편, 응답자의 현재 근무부서는 본사 37.5%, 지역본부 단위 27.0%, 지사 단위 16.8%, 사업소 단위 13.0%, 기타 5.7%로 나타났다. 응답자의 입사시 교육수준은 고졸 6.3%, 전문대졸 6.7%, 대졸 77.8%, 석사재학·수료 1.9%, 석사졸 6.7%, 박사재학·수료 0.6%였으며, 현재 교육수준은 고졸 1.6%, 전문대졸 3.5%, 대졸 60.6%, 석사재학·수료 7.0%, 석사졸 25.1%, 박사재학·수료 1.3%, 박사졸 1.0%로 나타났다.

응답자의 특성들이 입사 15년차 이상 공기업 사무직 근로자들의 특성을 잘 반영하는지 모두 확인할 수는 없지만, 공공기관 정보공개시스템에서는 공기업별 인원과 여성 비율을 제공하므로, 가장 기초적으로 두 데이터를 통해 추정해 볼 수 있다(기획재정부, 2014a).

첫째, 공기업 규모에 따른 모집단과 표집결과를 <표 III-4 같이 살펴보면 공기업 규모별 모집단의 근로자수 백분율과 표집결과의 응답수 백분율이 대체로 일치함을 알 수 있다. 특히 기관당 접근가능한 응답수를 고려해 볼 때, 대체로 무난하게 표집되었다고 볼 수 있다.

<표 III-4> 공기업 규모에 따른 모집단과 표집결과

구분			계	2만명이상	1만~2만명	5천~1만명	3천~5천명	3천명이하
모집 단	기관수	n	17	1	1	2	3	10
	근로자수	n	93,032	27,924	19,626	16,009	11,730	17,743
		%	100	30.0	21.0	17.2	12.6	19.2
표집 결과	총 응답수	n	315	57	60	52	98	48
		%	100	18.1	19.0	16.5	31.1	15.2
	기관당 응답수	n	-	57	60	26	32.7	4.8

자료 : 기획재정부(2014a). 공공기관 경영정보 공개시스템. Retrieved from <http://www.alio.go.kr/alio/public>.

둘째, 5개 공기업의 여성 비율을 <표 III-5 같이 살펴보면 여성 비율이 11.94%로, 응답자의 여성비율인 11.4%와 유사함을 알 수 있다.

<표 III-5> 모집단의 여성 비율 추정 (5대 공기업)

구분		계	A기업	B기업	C기업	D기업	E기업
총 근로자수	n	67,785	27,924	19,626	9,549	6,460	4,226
여성	n	8,097	2,662	3,196	960	969	310
근로자수	%	11.94	9.53	16.28	10.05	15	7.33

자료 : 기획재정부(2014a). 공공기관 경영정보 공개시스템. Retrieved from <http://www.alio.go.kr/alio/public>.

마지막으로 입사시기, 현재직위, 현재 근무부서, 입사시 및 15년차 교육수준도 공기업 사무직 근로자를 상기해 볼 때 대체로 무난한 것으로 판단되었다. 입사시기별 비율도 비록 1990년대 이전 입사자가 적으나 무난한 수준이고, 현재직위도 파트장급이 56.5%를 차지하여 입사 15년차 이상 공기업 사무직 근로자의 담당직위 분포로서 적합한 것으로 판단되었다. 현재 근무부서도 본사, 지역본부, 지사, 사업소가 적절하게 배분되었으며, 입사시 및 15년차 교육수준의 경우 입사시에는 대졸수준이 많고 입사후 약간 상향한 수준으로서 주로 대졸공채 신입사원을 선발하는 일반직 근로자 선발기준에 적합하였다. 따라서 응답자 표본은 전체 입사 15년차 이상 공기업 사무직 근로자의 모집단을 대표하기에 어느 정도 적절한 것으로 볼 수 있다.

5. 자료 분석

이 연구는 우리나라 공기업 사무직 근로자의 경력경로를 유형과 특성을 분석하고 관련 변인들과의 관계를 구명하는 데 그 목적이 있었다. 이에 따라 이 연구는 크게 경력경로 유형 분석과 경력경로 유형의 특성 분석, 관련 변인과의 관계 분석의 3단계로 구분하였으며, 이에 따른 분석 절차 및 방법을 종합하여 제시하면 다음 <표 III-6>과 같다.

<표 III-6> 분석절차 및 방법

분석절차		분석방법
1. 경력경로 유형 분석	<input type="checkbox"/> 직위 및 직무 정보 코딩 ○ 직위 정보 코딩 ○ 직무 정보 코딩	최적 일치법 다채널 시퀀스 분석 군집분석
	<input type="checkbox"/> 직위 중심 경력경로 유형 분석 ○ 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형 분석 - 직위 정보의 배열별 유사성 분석 - 배열간 거리값 기반 유형 도출 및 명명 ○ 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형 분석 - 직위 정보의 배열별 유사성 분석 - 배열간 거리값 기반 유형 도출 및 명명 ○ 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형 분석 - 직위 정보의 배열별 유사성 분석 - 배열간 거리값 기반 유형 도출 및 명명	
	<input type="checkbox"/> 직무 중심 경력경로 유형 분석 ○ 직무 정보의 배열별 유사성 분석 ○ 배열간 거리값 기반 유형 도출 및 명명	
	<input type="checkbox"/> 직위와 직무 통합 경력경로 유형 분석 ○ 직위와 직무 정보의 배열별 유사성 분석 ○ 배열간 거리값 기반 유형 도출 및 명명	
2. 경력경로 유형 특성 분석	<input type="checkbox"/> 직위 중심 경력경로 유형의 특성 분석(코호트별) ○ 담당 직위 관련 특성, 목표직위 관련 특성	기술통계 χ^2 검정 분산분석 (ANOVA)
	<input type="checkbox"/> 직무 중심 경력경로 유형의 특성 분석 ○ 담당 직무 관련 특성, 목표직무 관련 특성	
	<input type="checkbox"/> 직위와 직무 통합 경력경로 유형의 특성 분석 ○ 담당 직위 및 직무 관련 특성	
3. 관련 변인 관계 분석	<input type="checkbox"/> 투입변인(성별, 입사시기, 전공, 입사시 교육수준, 입사시 자격수준)과 경력경로 유형과의 관계분석 ○ 직위 중심 경력경로 유형과의 관계 분석(코호트별) ○ 직무 중심 경력경로 유형과의 관계 분석 ○ 직위와 직무 통합 경력경로 유형과의 관계 분석	기술통계 χ^2 검정 분산분석 (ANOVA)
	<input type="checkbox"/> 과정변인(경력지향성, 경력계획, 멘토링, 입사후 추가이수 교육수준, 입사후 추가취득 자격수준)과 경력경로 유형과의 관계분석 ○ 직위 중심 경력경로 유형과의 관계 분석(코호트별) ○ 직무 중심 경력경로 유형과의 관계 분석 ○ 직위와 직무 통합 경력경로 유형과의 관계 분석	
	<input type="checkbox"/> 산출변인(경력만족)과 경력경로 유형과의 관계분석 ○ 직위 중심 경력경로 유형과의 관계 분석(코호트별) ○ 직무 중심 경력경로 유형과의 관계 분석 ○ 직위와 직무 통합 경력경로 유형과의 관계 분석	
	<input type="checkbox"/> 산출변인(경력만족)과 경력경로 유형과의 관계분석 ○ 직위 중심 경력경로 유형과의 관계 분석(코호트별) ○ 직무 중심 경력경로 유형과의 관계 분석 ○ 직위와 직무 통합 경력경로 유형과의 관계 분석	

가. 경력경로 유형 분석

분석의 첫 번째 단계인 경력경로 유형 분석은, 공기업 사무직 근로자의 입사 후 15년간의 경력경로를 구명하고 이를 유형화하는 것을 목적으로 한다. 경력경로 유형화는 ① 직위 및 직무 정보 코딩, ② 직위 중심 경력경로 분석, ③ 직무 중심 경력경로 분석, ④ 직위와 직무 통합 경력경로 분석의 하위 단계를 거치게 된다.

1) 직위 및 직무 정보 코딩

경력경로 유형 분석의 첫 번째 절차는 개인의 직위별 승진시기 및 15년간 담당한 직무 정보를 코딩하는 것이다. 따라서 이 단계에서는 직위 정보와 직무 정보의 코딩 단위를 설정하고 이를 시계열에 따라 배열화하여 코딩하게 된다. 이때, 직무 정보는 연구 목적에 따라 원 자료를 주직무, 보조직무1, 보조직무2...와 같이 변형 코딩을 거쳤다.

가) 직위 정보 코딩

조직마다 직급체계 및 직위의 명칭이 각각 다르고 변화도 있어왔으나, 시작 직위 즉 대졸 공채 신입사원의 직급과 직위를 기준으로 이후 직위의 취득단계 및 취득시기를 대조하면 비교적 일관된 기준으로 코딩할 수 있다. 이에 따라 직위 정보는 다음 <표 III-7>과 같이 ① 팀원급(사원·주임·대리·과장), ② 파트장급(과장·차장), ③ 팀장급(부장), ④ 부처장급이상(지사장·처장), ⑤ 그 이상(임원급)의 5수준으로 구분하여 코딩하였다.

<표 III-7> 직위 정보 코딩 단위

코드	구분	해당직위	책임범위
A	팀원급	사원·주임 ·대리·과장	파트 업무 중 일부를 독립적 또는 보조적 책임
B	파트장급	차장·과장	팀 업무 중 일부 책임, 파트 업무 전체를 책임
C	팀장급	부장	팀 업무 전체를 책임
D	부처장급	지사장·처장	지역조직(지사, 지역본부)을 총괄 책임 또는 몇 개의 팀 업무를 합친 실처 업무를 총괄 책임
E	그 이상(임원급)	사장·부사장 ·본부장	몇 개의 처 업무를 합친 본부 업무 총괄 책임

주: 과장 직위는 공기업에 따라 팀원급에 해당하는 곳도 있고 파트장급에 해당하는 곳도 있어 차이가 있음. 2000년대 중반 이후에는 대부분의 공기업에서 승진적체에 따른 직위명칭 개선을 시행하여, 종전 파트장급에 해당하는 과장 직위의 명칭을 근속연수가 일정기간 이상인 팀원급에게도 부여하였음.

이러한 직위경력 하위범주에 따라 각 개인이 입사시점부터의 직위를 1년 단위로 코딩하였다. <표 III-8>은 연구에서 응답자의 직위경력을 코딩한 예를 보여주고 있는데, 입사시점부터 1년 단위로 해당되는 알파벳이 코딩되어 있다.

<표 III-8> 응답자의 직위 정보 코딩 사례

구분	코딩	내용
사례1	AAAAAAAAABBBBBBC	입사 9년차에 파트장급 승진, 15년차에 팀장 승진한 경우
사례2	AAAAAAAAAABBBBB	입사 11년차에 파트장급 승진하여 15년차까지 유지한 경우
사례3	AAAAAAAAAAAAAAA	입사 후 15년차까지 팀원급에 종사한 경우

나) 직무 정보 코딩

이 연구에서는 직무 정보의 코딩 단위로, 국가직무능력표준에 의한 직무분류체계의 소분류 수준을 공기업 인사담당자 인터뷰를 통해 수정하여 활용하였으며, 이는 <표 III-9>와 같이 11개의 직무범주와 직무없음값까지 포함한 12개의 직무 정보 코딩 단위로 구성되어 있다.

<표 III-9> 직무 정보 코딩 단위

코드	구분
①	일반사무 (비서, 서무 등 사무행정일반 포함)
②	기관특화직무 (각 공기업에 특화된 사무직 직무)
③	기획·평가·홍보 (국회·이사회 포함)
④	총무 (자산관리, 법무, 비상계획 포함)
⑤	인사·조직 (인사, 인력개발, 노무, 복지후생 포함)
⑥	재무·회계 (예산, 자금, 세무 포함)
⑦	감사 (행정, 기술, 특별감사 포함)
⑧	생산·계약 (구매조달, 자재관리, 공정관리, 공급망관리)
⑨	품질경영 (품질관리, 상품·제품관리 포함)
⑩	마케팅 (마케팅기획, PR, 제품광고 포함)
⑪	영업·고객지원 (유통, 수출입관리, 고객관리 포함)
*	휴직·파견교육·기타 직무없음

이러한 직무경력 하위범주에 따라 각 개인이 입사시점부터의 직무를 1년 단위로 코딩하였다. <표 III-10>은 연구에서 응답자가 담당한 직무들을 코딩한 예를 보여주고 있는데, 입사 시점부터 1년 단위로 해당되는 숫자로 코딩되어 있다.

<표 III-10> 응답자의 담당 직무 코딩 사례

구분	코딩	내용
사례1	④④④④④②②⑦⑦⑦⑦⑦⑧⑧⑧	입사 후 총무 5년, 기관특화직무 2년, 감사 4년, 휴직 1년 후 생산·계약 3년을 담당한 경우
사례2	①①③③③③③③③③②②②②③③③	입사 후 일반사무 2년, 기획·평가·홍보 7년, 기관특화직무 3년 담당 후 다시 기획·평가·홍보를 3년간 담당한 경우
사례3	⑥⑥⑥⑥⑥⑥⑥⑥⑥⑥⑥⑥⑥⑥⑥⑥⑥	입사 후 15년차까지 재무·회계 분야만 담당한 경우

그런데 조직 내 직무이동은 조직 간 이동에 비하여 이동이 쉬운만큼 그 빈도가 잦아서 실제의 직무 변화를 통해 경력경로 유형을 분석하려면 대단히 많은 유형이 도출될 것이 예상되었다. 이 경우, 연구결과의 간명성을 확보하기 어렵고 의미있는 시사점을 드러내기도 쉽지 않을 가능성이 있다. 따라서 효율적 연구를 위해서 방대한 원본 자료를 연구목적에 맞게 변형하여 분석할 필요가 제기되었다. 선행연구와 실무에서 공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로에 있어서 관심사항을 다음 3가지로 요약할 수 있다. 첫째, 직무의 넓이로, 직무별 근무기간을 기준으로 볼 때 특정한 전문직무를 두고 전문화할 것이냐, 전문직무 없이 순환할 것이냐 하는 것이다. 둘째, 개인의 경력에서 전문화하는 직무 즉 주직무가 나타나는 시기로 초기부터 전문화하느냐 중기 이후에 전문화하느냐 하는 것이다. 셋째, 직무의 반복여부로 직무경험을 추후에 활용할 것이냐 아니면 새로운 영역으로 옮겨서 간접적으로만 활용할 것이냐 하는 것이다.

따라서 이 연구에서는 응답자가 실제로 담당한 직무를 그 직무를 담당한 기간에 따라 주직무, 보조직무1, 보조직무2, 보조직무3...과 같이 변형하여 활용하였다. 1명의 응답자는 최소 1개부터 최대 8개의 직무를 담당한 것으로 나타났으며, 다음 <표 III-11>과 같이 코딩 단위를 변형하여 재코딩하였다.

<표 III-11> 변형을 위한 직무 정보 코딩 단위

코드	구분	의미	
A	주직무	응답자가 입사 후 15년간의 담당한 직무 중 가장	비중이 높은 직무
B	보조직무 1	"	2번째로 "
C	보조직무 2	"	3번째로 "
D	보조직무 3	"	4번째로 "
E	보조직무 4	"	5번째로 "
F	보조직무 5	"	6번째로 "
G	보조직무 6	"	7번째로 "
H	보조직무 7	"	8번째로 "
i	직무없음	휴직·파견교육·기타 직무없음	

그 결과 다음 <표 III-12 같이 응답자의 담당직무가 변형되어 코딩되었었으며, 각 사례의 의미도 새롭게 부여되었다. 이때 주직무와 보조직무의 근무기간이 같은 경우 처음에 나타난 직무를 주직무로 하여 코딩하였다.

<표 III-12> 응답자의 담당 직무 코딩 변형 사례

구분		원본 코딩	변형코딩	비고
사례1	코딩	④④④④④②②⑦⑦⑦⑦⑦⑧⑧⑧	AAAAADDBBBCCC	<ul style="list-style-type: none"> · 주직무: 총무 · 보조직무1: 감사 · 보조직무2: 생산·계약 · 보조직무3: 기관특화직무
	의미	입사 후 총무 5년, 기관특화직무 2년, 감사 4년, 휴직 1년 후 생산·계약 3년을 담당	입사 후 계속하여 여러 직무를 바꿔가며 근무한 사례	
사례2	코딩	①①③③③③③③③②②②③③③	CCAAAAAABBBAAA	<ul style="list-style-type: none"> · 주직무: 기획·평가·홍보 · 보조직무1: 기관특화직무 · 보조직무2: 일반사무
	의미	입사 후 일반사무 2년, 기획·평가·홍보 7년, 기관특화직무 3년 담당 후 다시 기획·평가·홍보를 3년간 담당	입사 후 하나의 보조직무 경험 후 3년차부터 주직무를 경험했으며 후에 회귀한 사례	
사례3	코딩	⑥⑥⑥⑥⑥⑥⑥⑥⑥⑥⑥⑥⑥⑥⑥⑥⑥	AAAAAAAAAAAAAA	<ul style="list-style-type: none"> · 주직무: 재무·회계
	의미	입사 후 15년차까지 재무·회계 분야만 담당	입사 후 주직무만 담당한 사례	

2) 직위 중심 경력경로 분석

이처럼 수집된 대상의 모든 직위 변화 및 직무 변화를 설정한 하위범주에 따라 코딩한 후, 본격적으로 경력경로 유형을 분석하게 된다. 먼저 직위 중심 경력경로 분석은 다시 ① 입사코호트에 따른 사례 분류, ② 코호트별 직위 정보의 배열별 유사성 분석, ③ 코호트별 배열간 거리값 기반 직위 중심 경력경로 분석 과정을 거치게 된다.

가) 입사코호트에 따른 사례 분류

먼저 입사코호트별로 사례를 분류하였다. 입사 후 15년차까지의 직위 변화만으로는 의미있는 직위 중심 경력경로 유형 분석이 어려울 것이 예상되었다. 일반적으로 공기업 사무직 근로자의 평균 파트장급 승진기간이 최소 5년 이상, 팀장급 승진기간이 최소 10년 이상이며, 실제 승진소요기간은 더 길어서 15년까지의 직위 변화는 대부분 0~1번에 불과하여 의미있는 직위 변화를 반영하기 어렵기 때문이다. 그런데 전체 응답자를 한꺼번에 유형 분석할 경우, 입사시기 범위가 1985~2000년으로 시퀀스 길이가 15년 이상의 차이가 있는 데 따라 유형 분류의 오류가 발생할 것이 예상되었다. 이를테면 경력기간 내내 팀원급에 정체된 근로자라 하여도 경력길이가 15년인 근로자와 30년인 근로자를 한 수준에서 같은 유형으로 분류하는 것이 불합리할 수 있다. 따라서 직위 중심 경력경로의 경우, 응답자의 근무기간 전체의 직위 변화를 반영하되 유형 분류의 오류를 최소화하기 위하여 코호트별로 분리하여 유형을 도출하기로 하였다. 이때 코호트의 구분은 5년을 단위로 하였다. 공기업별 인사규정에는 직급별 최저 승진 소요기간을 정해두고 있는데 인원수 기준 5대 공기업의 경우 대졸수준 입사자 진입직급에서 실질적으로 직책의 변화가 있는 파트장급까지의 최저 승진 소요기간은 3년~7.5년으로 펼쳐졌고 평균적으로 5년 정도라고 볼 수 있다. 따라서 한 코호트를 5년을 기준으로 구분하는 것이 비교적 타당할 것으로 판단되었다.

나) 코호트별 직위 정보의 배열별 유사성 분석

다음으로 각 코호트별로 직위 정보의 배열별 유사성 분석을 위해서 최적일치법(optimal matching)을 활용하여 각 경력 배열별 유사성을 분석하였으며, 이를 위한 소프트웨어로는 R패키지의 TraMineR프로그램을 활용하였다. 최적일치법의 기본은 이러한 자료에 대해, 각 시점에서의 상태를 몇 번이나 교체(substitution), 삽입(insertion), 혹은 삭

제(deletion)하는 조작을 하여야 A의 경력경로와 B의 경력경로를 동일하게 만들 수 있는가에 따라서 두 사례간의 근접성을 계산하는 것이다. 이 때, 최적일치법에서는 두 배열쌍을 일치하도록 만드는 여러 방법 중 가장 저렴한 비용이 드는 조작을 최적의 해로 선택하는 가정을 가지고 있다. 즉, 일치를 위한 교체, 삽입 및 삭제에 일종의 비용(cost)이 초래된다고 보고 이를 최소화하는 조작을 선택하는 것이다.

최적일치법을 통해서 경력의 배열별 유사성을 분석하기 위해서는, 우선 비용 행렬(cost matrix)을 설정하고, 이를 기반으로 배열간 쌍별 비교를 통한 배열별 거리를 도출하여 유사성을 분석한다. 비용행렬이란 각각의 배열쌍들을 일치시키기 위한 조작들에 소요되는 비용(cost)을 정하는 일이다. 일단 각 조작에 소요되는 비용이 정해져야, 이에 기반하여 비용을 최소화시키는 조작들을 찾아낼 수 있기 때문이다. 이 때 연구자가 어떤 차이를 보다 중요하게 여기는가가 비용 값의 선정에 중요한 의미를 가진다. 예를 들어 어떤 사건들이 서로 유사하거나 순차적으로 나타날 가능성이 높다면 이들 간의 교체 비용은 낮아지겠지만, 만일 서로 동떨어져 있다면 교체 비용은 높게 설정되어야 할 것이다. 따라서 최적일치법을 적용한 연구들은 그 내용에 따라 조작적으로 가중치(weight)를 부여하여 비용행렬을 설정하고 있다(e.g., 최수정, 2010).

이 연구에서 사용될 TraMineR 소프트웨어는 비용행렬 설정에 있어 두 가지 옵션을 제공한다. 먼저 고정(constant) 방식은 두 배열을 같게 만들기 위해 교체가 한 번 일어날 때마다 2, 누락값에 대한 삽입·삭제가 한 번 일어날 때마다 1의 비용을 설정하는 것이며, 전환율(trate) 방식은 한 배열에서 특정 상태와 상태 사이에 직접적으로 전환이 자주 일어나는 경우, 이 둘은 유사한 상태인 것으로 간주하여 통계적으로 교체비용을 계산하여 비용행렬을 설정하는 것이다. 이때 누락값에 대한 삽입·삭제비용은 보통 1로 설정된다.

직위 중심 경력경로의 경우 '팀원급→팀장급'으로의 이동은 불가하고, '팀원급→파트장급→팀장급'으로 순차적으로 이동하여야 하므로, 별도의 비용행렬이 필요하지 않을 수도 있으나, 논리적으로 전환율(trate) 방식이 타당하다고 판단되어 적용하였다. 이 때 '팀원급↔팀장급'의 교체비용은 '팀원급↔파트장급'의 교체비용보다 크게 설정되었다.

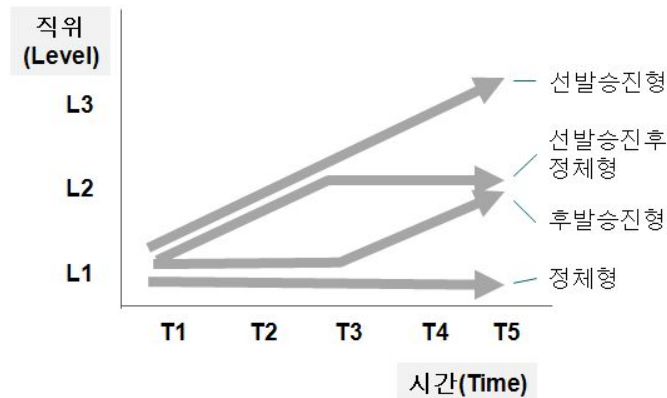
다) 코호트별 배열간 거리값 기반 직위 중심 경력경로 분석

거리값을 기반으로 유사한 경력경로를 묶는 대표적인 방법은 군집분석(cluster

analysis)이다. 즉, 최적일치법으로부터 얻어진 배열간 거리를 기반으로 집락분석을 활용하면, 연구자는 다양한 배열들 중에서 유사한 유형으로 묶이는 배열들이 존재하는가, 존재한다면 몇 개의 구별되는 유형들이 존재하며, 각 유형들 사이에서 배열들의 분포는 어떠한가 등의 질문들에 답할 수 있다.

따라서 이 연구에서는 직위 중심 경력경로 분석을 위하여 군집분석을 활용하였다. 이때 군집분석은 자료의 특성 및 연구자의 목적에 따라 적합한 알고리즘이 상이하나, 이 연구에서는 선행연구(박동열, 이경미, 2012; 최수정, 2010; 최수정, 2012)에서 경력경로 유형 연구를 위해 사용한 ward method를 활용하였으며 이를 위한 소프트웨어로는 TraMineR을 활용하였다. ward method는 집단 분산(group variance)를 기반으로 군집화하는 방법으로서(Ward, 1963), 집단의 평균에서 각각의 사례가 멀리 떨어진 정도의 제곱의 합을 계산하여 이를 기반으로 군집을 분석한다. 이 알고리즘은 보다 컴팩트한 그룹을 생성한다는 점에서 강점을 갖고 있기 때문에 경력경로의 유형 분석을 위한 최적의 방법으로 평가된다(Huang et al., 2006).

배열간 거리값을 기반으로 직위 중심 경력경로를 분석한 뒤, 개략적인 특징을 기반으로 명명하였다. 이와 같은 분석의 결과로 예측되는 직위 중심 경력경로 유형의 개념적 예시는 다음 [그림 III-3]와 같다. 직위 중심 경력경로는 입사 후 각 단계에 도달한 시기를 기준으로 구분된다. 선행연구에서는 직위 중심 경력경로를 승진속도 또는 이동방향으로 구분한 바 있는데(Baruch, 2004; Rosenbaum, 1979), 공기업 경력경로는 일반적으로 직위가 순차적으로 상향하는 선형을 띠게 되므로 승진속도(또는 직위별 승진시기)로 유형 분석하는 것이 타당하기 때문이다. 이에 따라 직위 중심 경력경로 유형은 승진시기가 이른 선발승진형부터, 선발승진후 정체형, 후발승진형, 정체형 등으로 구분될 것이 예측되었다.



[그림 III-3] 직위 중심 경력경로 유형의 개념적 예시

3) 직무 중심 경력경로 분석

직무 중심 경력경로 분석은 대체적인 방법은 직위 중심 경력경로 분석과 비슷하나 다시 ① 직무 정보의 배열별 유사성 분석, ② 배열간 거리값 기반 직무 중심 경력경로 분석의 단계를 거치게 된다.

가) 직무 정보의 배열별 유사성 분석

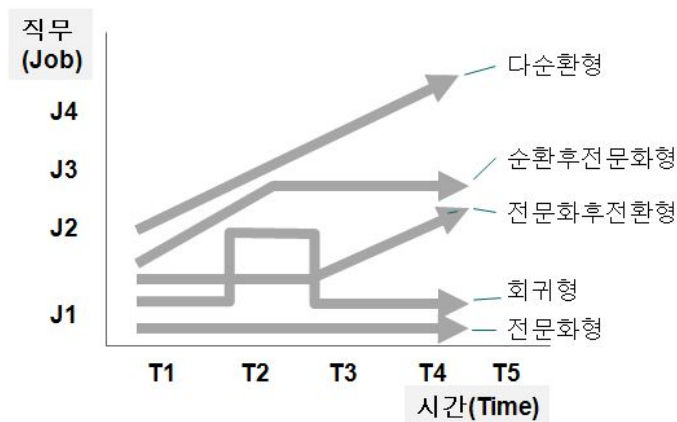
직무 정보의 배열별 유사성 분석을 위해 응답자가 15년간의 담당한 직무를 그 담당 기간을 기준으로 긴 순서대로 주직무, 보조직무1, 보조직무2...와 같이 변형코딩한 후, 최적일치법을 사용하여 분석하였다. 이 때, 비용행렬은 전환율(trate) 방식을 활용하여, 주직무에서 멀어질수록 순차적으로 커지는 것으로 설정하였으며, 휴직이나 교육파견과 같이 직무값이 없는 경우는 누락값(<NA>)로 표기하여 삽입·삭제 조작이 이루어지도록 설정하였다. 이를 기반으로 배열간 쌍별 비교를 통한 배열별 거리도출을 통한 유사성을 분석하였다.

나) 배열간 거리값 기반 직무 중심 경력경로 분석

둘째, 배열간 거리값을 기반으로 군집분석(cluster analysis)을 통해 직무 중심 경력경로 유형을 분석한 뒤, 개략적인 특징을 기반으로 명명하였다.

이와 같은 분석의 결과로 예측되는 직무 중심 경력경로 유형의 개념적 예시는 다음

[그림 III-4]와 같다. 직무 중심 경력경로는 근무기간의 비중을 기준으로 주된 직무가 나타나는 시기, 기간 및 순차를 기준으로 구분하였다. 선행연구에서는 직무 중심 경력경로를 직무변화의 넓이, 직무이동의 유사성, 직무성격의 변화(최희선, 2012; Carter, Cook & Dorsey, 2009; Gunz, 1988)로 구분한 바 있다. 이 연구에서는 공기업 사무직 근로자 경력의 이슈가 되는 전문성이 경력경로를 통해서 어떻게 개발되거나 활용되는지를 살펴보기 위해 주된 직무가 나타나는 기간 뿐 아니라 시기, 순차도 함께 고려하여 유형 분석하였다. 이에 따라 직무 중심 경력경로 유형은 다순환형, 순환후전문화형, 전문화후전환형, 회귀형, 전문화형 등으로 구분될 것이 예측되었다.



[그림 III-4] 직무 중심 경력경로 유형의 개념적 예시

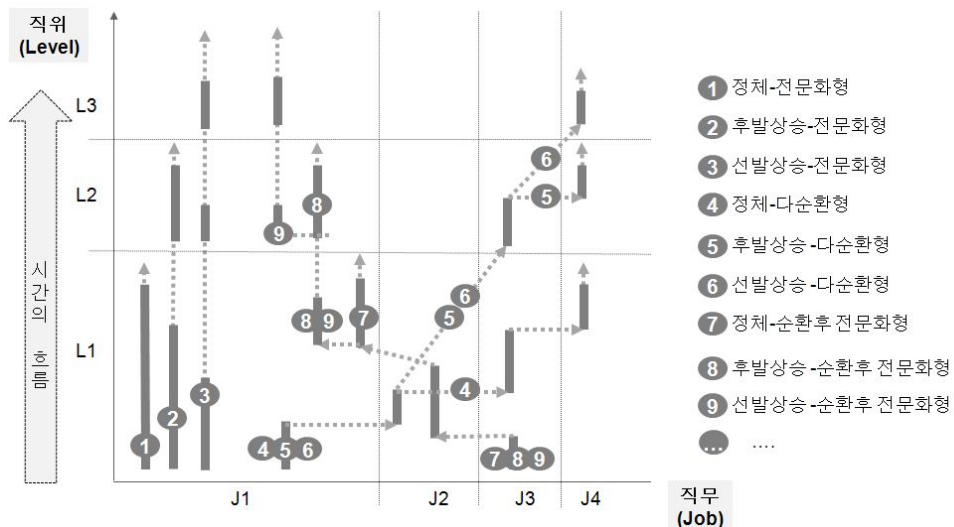
4) 직위와 직무 통합 경력경로 분석

직위와 직무 통합 경력경로는 앞서 코딩된 직위와 직무 두 차원의 시퀀스를 동시에 투입하여 사례간 거리값을 구하는 다채널 시퀀스 분석(multichannel sequence analysis) 방법을 사용하여 분석하였다. 다채널 시퀀스 분석은 개인의 경력이 여러 차원의 성격을 갖는다는 것을 전제로 하고 이를 동시에 고려하여 유형을 분석할 수 있는 방법으로, 최적일치법의 확장된 형태라고 볼 수 있다(Gauthier, Widmer, Bucher, & Noterdame, 2010). 다채널 시퀀스 분석에서는 동일 사례에 대하여 직위채널에서의 x번째 요소와, 직무채널에서의 x번째 요소를 동시에 고려하여 사례간 거리값을 계산하게 된다.

직위와 직무 통합 경력경로 분석은 대체적인 방법은 직위 중심 경력경로 분석과 비슷

하여, ① 직위와 직무 정보의 배열별 유사성 분석, ② 배열간 거리값 기반 직무 중심 경력경로 분석의 단계를 거쳤다.

이와 같은 분석의 결과로 예측되는 직위와 직무 통합 경력경로 유형의 개념적 예시는 다음 [그림 III-5]와 같다. 직위와 직무 통합 경력경로는 직위 변화와 직무 변화를 동시에 투입하여 구분하였다. 선행연구에서는 직무이동의 서열 존재여부, 이동의 방향과 주기, 조직구조에서의 이동범위, 직종과 직위에 머문 시간 비율(박동열, 이경미, 2012; 박준, 1974; Dries & Pepermans, 2008; Driver, 1979)로 구분한 바 있다. 이 연구에서는 직위와 직무 두 차원의 변화를 투입하여 최적일치법을 통해 배열별 거리값을 구한 뒤 거리가 가까운 사례들을 유형화하는 다채널 시퀀스 분석(multichannel sequence analysis)을 통해 유형을 구분하였다. 이에 따라 직위와 직무 통합 경력경로 유형은 직위적 특성과 직무적 특성이 연계된 형태로 구분될 것이 예측되었다.



[그림 III-5] 직위와 직무 통합 경력경로 유형의 개념적 예시

나. 경력경로 유형의 특성 분석

경력경로 유형의 특성 분석은 ① 직위 중심 경력경로 유형의 특성 분석, ② 직무 중심 경력경로 유형의 특성 분석, ③ 직위와 직무 통합 경력경로 유형의 특성 분석의 하위 단

계를 거치게 된다.

1) 직위 중심 경력경로 유형의 특성 분석

직위 중심 경력경로 유형의 특성 분석을 위하여 먼저 각 입사코호트별로 도출된 직위 중심 경력경로 유형에 속하는 근로자들이 실제로 담당한 직위 관련 특성, 목표직위 관련 특성을 분석하였다.

첫째, 실제로 담당한 직위 관련 특성은 다음 항목을 해당코호트의 전체 사례의 값과 비교하여 제시하였다. 파트장급으로 승진 사례(백분율)와 소요기간, 팀장급 승진 사례(백분율)와 소요기간, 파트장급 승진 사례(백분율)와 소요기간, 그리고 각 유형별 사례들의 15년차 시점의 직위의 비중이 전체 사례의 값과 비교하여 제시되었다.

둘째, 목표직위 관련 특성은 다음 항목을 해당코호트의 전체 사례의 값과 비교하여 제시하였다. 입사시 목표직위가 존재한 경우의 백분율, 입사시 목표직위의 수준, 15년차 시점에서 목표직위가 존재한 경우의 백분율, 15년차 시점의 목표직위 수준이 전체 사례의 값과 비교하여 제시되었다.

2) 직무 중심 경력경로 유형의 특성 분석

직무 중심 경력경로 유형의 특성 분석을 위하여 각 직무 중심 경력경로 유형에 속하는 근로자들이 실제로 담당한 직무 관련 특성, 목표직무 관련 특성을 분석하였다.

첫째, 실제로 담당한 직무 관련 특성은 주직무(상위 5개), 경험한 직무 수, 주직무 담당기간, 보조직무1 담당기간, 보조직무2 담당기간을 전체 사례의 값과 비교하여 제시하였다. 둘째, 목표직무 관련 특성은 입사시 목표직무 존재여부, 입사시 목표직무와 주직무 일치여부, 입사시 목표직무에 보직된 경험여부, 15년차 목표직무 존재여부, 15년차 목표직무와 주직무 일치 여부, 15년차 목표직무에 보직된 경험 여부를 전체 사례의 값과 비교하여 제시하였다.

3) 직위와 직무 통합 경력경로 유형의 특성 분석

직위와 직무 통합 경력경로 유형의 특성 분석을 위하여 각 직위와 직무 통합 경력경

로 유형에 속하는 근로자들이 실제로 담당한 직위 및 직무 관련 특성을 분석하였다. 이때 직무의 변화가 유사한 유형들이 직위수준에 따라 실제로 담당한 직무에 차이가 있는지 알아보기 위해, 비교그룹을 설정하여 차이가 의미있는지를 탐색하였다. 비교그룹은 사전에 해당 유형과 직무 변화가 유사한 직무 중심 경력경로 유형으로 설정하였다.

첫째, 실제로 담당한 직위 관련 특성은 파트장급 승진 사례(백분율)와 소요기간, 각 유형별 사례들의 15년차 시점의 직위의 비중이 어떠한지 전체 사례의 값과 비교하여 제시하였다. 둘째, 실제로 담당한 직무 관련 특성은 주직무(상위 5개), 경험한 직무 수, 주직무 담당기간, 보조직무1 담당기간, 보조직무2 담당기간이 해당 유형과 직무 변화가 유사한 직무 중심 경력경로 유형 내 사례의 값과 비교하여 제시하였다.

다. 경력경로 유형과 관련 변인 관계 분석

연구의 세 번째 단계인 경력경로 유형과 관련 변인 분석 단계는 첫번째 단계에서 도출된 경력경로 유형과 투입변인, 과정변인, 산출변인의 관계를 분석하는 것을 목적으로 한다. 선행연구를 통하여 경력경로와 관련이 있다고 추정되는 투입변인(성별, 입사시기, 입사시 교육수준, 입사시 자격수준), 과정변인(경력지향성, 경력계획, 멘토링, 입사후 추가이수 교육수준, 입사후 추가취득 자격수준), 산출변인(경력만족)과의 관계를 분석하였다. 이 때 분석을 위한 소프트웨어는 SPSS 15.0을 활용하였고, 유의수준은 $p < 0.1$ 로 설정하였다.

첫째, 투입변인(성별, 입사시기, 입사시 교육수준, 입사시 자격수준)과 직위 중심 경력경로 유형(코호트별), 직무 중심 경력경로 유형, 직위와 직무 통합 경력경로 유형과의 관계를 분석하기 위하여 X^2 분석과 분산분석(ANOVA)을 실시하였다.

둘째, 과정변인(경력지향성, 경력계획, 멘토링, 입사후 추가이수 교육수준, 입사후 추가취득 자격수준)과 직위 중심 경력경로 유형(코호트별), 직무 중심 경력경로 유형, 직위와 직무 통합 경력경로 유형과의 관계를 분석하기 위하여 X^2 분석과 분산분석(ANOVA)을 실시하였다.

셋째, 산출변인(경력만족)과 직위 중심 경력경로 유형(코호트별), 직무 중심 경력경로 유형, 직위와 직무 통합 경력경로 유형과의 관계를 분석하기 위하여 분산분석(ANOVA)을 실시하였다.

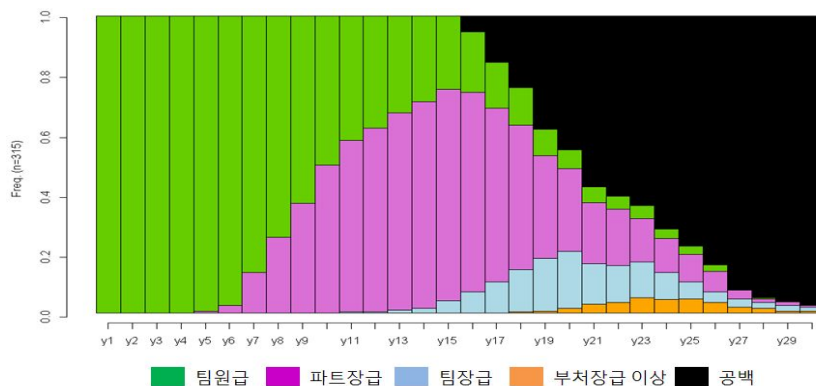
IV. 연구결과 및 논의

1. 공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 변화

가. 공기업 사무직 근로자의 직위 변화

1) 승진시기 및 주요 시점의 직위 비율

응답자의 시퀀스 길이는 입사후 15~30년까지였으며, 이때 연도별 직위분포는 [그림 IV-1]과 같이 나타났다. 응답자의 입사연도가 각각 다르므로, 각 시퀀스는 입사연도를 시간 축의 기점으로 1년 단위로 표시하였으며, 검은색으로 표시된 부분은 시퀀스 길이가 다른 데 따른 공백이다. 팀원급에서 파트장급 승진은 5년차에 최초로 나타나서 그 곡선이 11년차까지 증가세가 급격히 늘어 응답자의 절반 이상이 승진하며, 그 이후에 완만해지는 것으로 나타났다. 팀장급 승진은 11년차에 최초로 나타나서 20년차까지 증가하는 것으로 나타났고, 부처장급 이상 승진은 18년차에 최초로 나타났다.



[그림 IV-1] 응답자의 입사후 연도별 직위 분포

- 주: 1) 입사연도를 시간 축의 기점으로 1년 단위의 시간 축으로 표시
2) 검은색 표기는 시퀀스 길이가 다른 데 따른 공백

입사 후 주요 시점의 직위 비율을 해당 연차까지 근무한 응답자 수를 100%로 하였을 때를 기준으로 상세하게 살펴보면 <표 IV-1>과 같다. 팀원급은 입사 5년차에 해당 연차 재직자의 99.4%였다가 10년차에는 그 절반 수준인 50.5%, 15년차에는 24.8%, 20년차에는

11.5%로 하락하였다. 파트장급은 5년차에 최초로 나타나(0.6%) 10년차에는 49.8%로 급격히 증가하였으며, 15년차에는 71.7%까지 증가하였다가 20년차에 50.9%, 25년차에 40.8%, 30년차에 25.0%로 감소하는 추세를 보였다. 팀장급은 15년차에 최초로 나타나(4.1%) 20년차에 34.7%, 25년차에 25.4%, 30년차에 50.0%의 분포를 보였다. 부처장급 이상은 20년차에 최초로 나타나(2.9%), 25년차에 21.1%, 30년차에 25.0%의 분포를 보였다.

<표 IV-1> 입사 후 주요 시점의 직위 비율

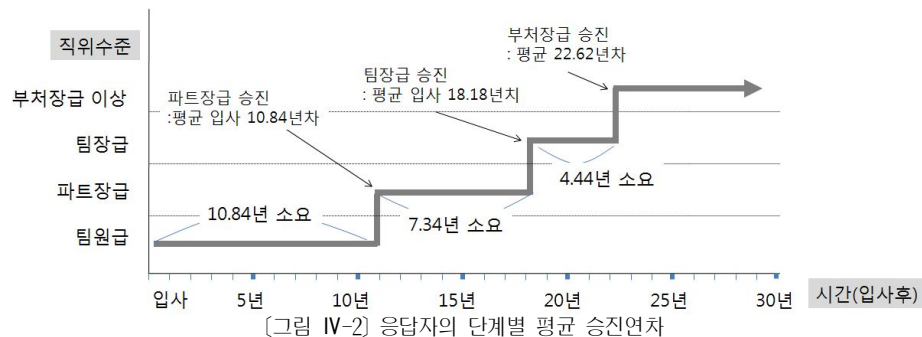
구분	5년차		10년차		15년차		20년차		25년차		30년차	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
계	315	100	315	100	315	100	173	100	71	100	8	100
팀원급	313	99.4	158	50.2	78	24.8	20	11.6	9	12.7	-	-
파트장급	2	0.6	157	49.8	224	71.1	88	50.9	29	40.8	2	25.0
팀장급	-	-	-	-	13	4.1	60	34.7	18	25.4	4	50.0
부처장급 이상	-	-	-	-	-	-	5	2.9	15	21.1	2	25.0

한편, 응답자의 2014년 기준 현재 직위 비율은 팀원급 41명(13.0%), 파트장급 178명(56.5%), 팀장급 68명(21.6%), 부처장급 이상 28명(8.9%)이었으며, 평균 승진연차는 <표 IV-2> 및 [그림 IV-2]와 같이 파트장급 승진은 입사 후 10.84년(n=274)차에, 팀장급 승진은 18.18년(n=96)차에, 부처장급 승진은 평균 22.62년(n=28)차에 이뤄진 것으로 나타났다.

<표 IV-2> 응답자의 현재(2014년) 시점 직위 비율과 평균 승진연차

구분	사례수(n)	백분율(%)	승진연차 평균	표준편차	최소값	최대값
전체	315	100	-	-	-	-
파트장급 승진	274	87.0	10.84	4.07	5	30
팀장급 승진	96	30.5	18.18	3.56	9	28
부처장급 승진	28	8.9	22.62	2.56	18	30

주: 응답자의 입사연도는 1985~2000년까지 상이함.

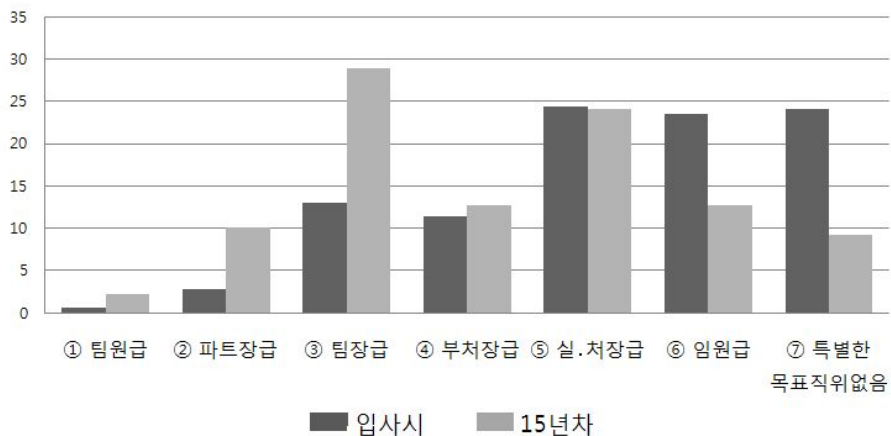


2) 목표직위 변화

응답자들의 목표 직위를 입사시와 15년차 시점으로 나누어 조사한 결과 <표 IV-3> 및 과 [그림 IV-3]과 같다. 입사시에는 목표직위없음(24.1%)을 제외하고 실·처장급(24.4%)과 임원급(23.5%)을 가장 많이 목표로 하였으며 팀장급(13.0%), 부처장급(11.4%) 순이었다. 반면 15년차 시점에서는 목표직위없음(9.2%)을 선택한 비중은 줄었고 팀장급(28.9%), 실·처장급(24.1%), 부처장급 및 임원급(각 10.2%), 파트장급(10.2%) 순이었다. 전반적으로 입사시보다 15년차에 목표 직위를 설정한 비율은 더 높아졌지만, 그 수준은 더 낮아진 것으로 볼 수 있다.

<표 IV-3> 입사시와 15년차 시점의 목표 직위

구 분	입사 시		15년차 시점	
	빈도(명)	백분율(%)	빈도(명)	백분율(%)
계	315	100.0	315	100.0
① 팀원급(사원·주임·대리·과장)	2	0.6	7	2.2
② 파트장급(차장·과장)	9	2.9	32	10.2
③ 팀장급(부장)	41	13.0	91	28.9
④ 부처장급	36	11.4	40	12.7
⑤ 실·처장급	77	24.4	76	24.1
⑥ 임원급	74	23.5	40	12.7
⑦ 특별한 목표직위없음	76	24.1	29	9.2

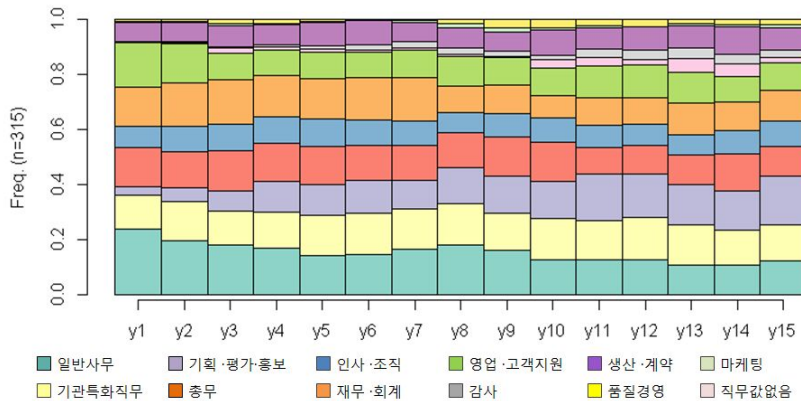


[그림 IV-3] 응답자의 입사시와 15년차 시점의 목표 직위

나. 공기업 사무직 근로자의 직무 변화

1) 담당직무 변화

응답자들이 입사 후부터 15년차까지 연도별로 담당한 직무분포는 [그림 IV-4]와 같이 나타났다. 응답자의 입사연도가 각각 다르므로, 각 시퀀스는 입사연도를 시간 축의 기점으로 1년 단위로 표시되었다. 그 결과 공기업 사무직 근로자의 11개 직무별 담당비중에 차이가 있으며, 직무별 담당비중은 시간의 흐름에 따라 변화가 있음이 확인되었다. 먼저 일반사무, 기관특화직무, 기획·평가·홍보, 총무, 인사·조직, 재무·회계, 영업·고객지원, 생산·계약 직주는 눈에 띄는 비중을 차지하였으나 감사, 품질경영, 마케팅을 담당한 비중은 매우 작았다. 또한 입사시에는 일반사무, 영업·고객지원 담당비중이 상대적으로 높았으나, 시간이 흐름에 따라 이들 비중은 감소하고 기획·평가·홍보의 담당비중은 증가하는 경향이 보였다.



[그림 IV-4] 응답자의 입사후 15년차까지 연도별 담당직무 분포

이와 같은 경향성은 구체적으로 <표 IV-4>와 같은 입사 후 주요 시점의 담당직무 비율에서도 확인되었다. 응답자 315명이 15년간 담당한 직무 중 가장 비중이 높은 직무는 같이 일반사무(14.8%), 기관특화직무(13.6%), 총무(12.4%), 재무·회계(12.2%), 기획·평가·홍보(11.5%), 영업·고객지원(10.5%), 인사·조직(8.4%) 순이었으며, 품질경영(0.6%), 감사(1.9%), 마케팅(1.5%)는 비중이 적은 것으로 나타났다. 또한 주요 시점별 직무담당비율은 일반사무, 영업·고객지원의 경우 1년차에 각각 23.81%와 15.87%에서 15년차에 10.79%와 11.11%로 감소하였으며 기획·평가·홍보의 담당비중은 1년차에 2.86%에서 15년차에

14.60%로 증가하였다.

<표 IV-4> 입사 후 주요 시점별 직무 담당비율 및 입사 후 15년간 평균 담당직무 비율

구분	주요 시점별 직무담당비율(%)						입사 후 15년간 직무 담당비율(%)
	1년차	4년차	7년차	10년차	13년차	15년차	
계	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100
① 일반사무	23.81	16.83	16.51	12.38	10.79	12.06	14.8
② 기관특화직무	12.38	13.02	14.60	15.24	14.60	13.33	13.6
③ 기획·평가·홍보	2.86	11.11	10.48	13.33	14.60	17.46	11.5
④ 총무	14.29	13.97	12.70	14.29	10.79	11.11	12.4
⑤ 인사·조직	7.62	9.52	8.89	8.89	7.30	9.21	8.4
⑥ 재무·회계	14.60	15.24	15.87	8.25	11.43	11.11	12.2
⑦ 감사	0.32	0.63	2.22	1.59	4.13	2.86	1.9
⑧ 계약·생산	6.98	7.30	6.98	9.21	7.94	8.25	7.7
⑨ 품질경영	0.32	0.32	0.63	0.63	0.63	0.95	0.6
⑩ 마케팅	0.63	1.59	0.32	3.17	1.59	1.90	1.5
⑪ 영업·고객지원	15.87	9.21	9.84	10.16	11.11	10.16	10.6
⑫ 직무없음	0.32	1.27	0.95	2.86	5.08	1.59	4.8

응답자들은 <표 IV-5>와 같이 입사 후 15년간 평균 3.67개의 직무를 경험하는 것으로 나타났으며, 최소 1개, 최대 8개의 직무를 경험하였다. 또한 원본직무명을 개인이 입사후 15년간 담당한 직무 중 비중이 높은 순서대로 주직무, 보조직무1, 보조직무2...와 같이 변형하여 분석해 본 결과 응답자들은 평균 주직무에 7.73년을 근무한 것으로 나타났으며, 보조직무1을 담당한 기간은 3.75년, 보조직무2를 담당한 기간은 1.93년, 보조직무3을 담당한 기간은 0.24년이었다.

<표 IV-5> 경험한 직무 수와 담당 기간

구분		평균	표준편차	최소값	최대값
경험한 직무 수		3.67	1.30	1	8
각 직무에 머문 기간	주직무	7.73	2.71	2	15
	보조직무1	3.75	1.39	0	7
	보조직무2	1.93	1.20	0	4
	보조직무3	0.24	0.43	0	1

- 주: 1) 주직무는 응답자가 입사 후 15년간 담당한 직무 중 가장 비중이 높은 직무를 의미함
 2) 보조직무1은 응답자가 입사 후 15년간 담당한 직무 중 두번째로 비중이 높은 직무를 의미함
 3) 보조직무2는 응답자가 입사 후 15년간 담당한 직무 중 세번째로 비중이 높은 직무를 의미함
 4) 보조직무3은 응답자가 입사 후 15년간 담당한 직무 중 네번째로 비중이 높은 직무를 의미함

한편, 응답자들에게서 가장 빈번하게 나타나는 주직무는 <표 IV-6>과 같이 기관특화 직무(15.6%)였으며, 일반사무(14.9%), 총무(13.0%), 기획·평가·홍보(12.4%) 순이었고, 품질 경영(0%), 마케팅(1.0%), 감사(2.2%)를 주직무로 하는 응답자는 적었다. 응답자들에게서 가장 빈번하게 나타나는 보조직무1은 일반사무(15.9%), 총무(15.2%), 재무·회계(14.3%) 순이었다.

<표 IV-6> 직무별로 주직무, 보조직무1에 해당되는 비율

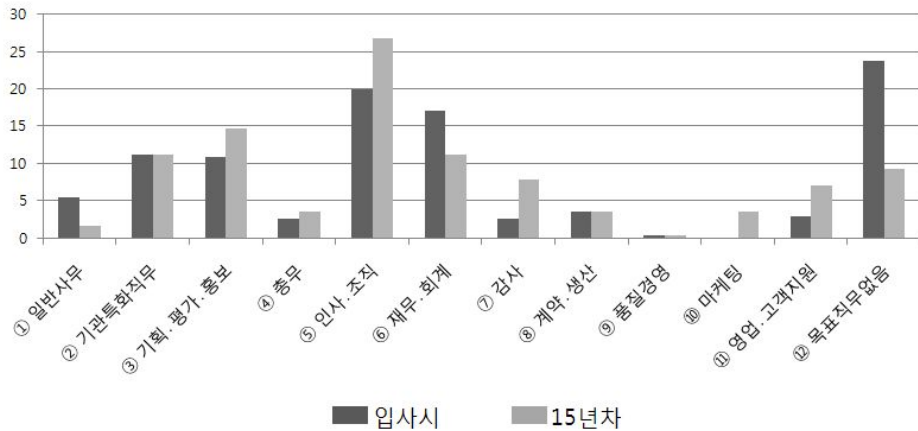
구 분	주직무		보조직무1		전체평균	
	빈도(명)	백분율(%)	빈도(명)	백분율(%)	빈도(명)	백분율(%)
계	315	100.0	315	100.0	4875	100%
① 일반사무	47	14.9	50	15.9	721	14.8
② 기관특화직무	49	15.6	33	10.5	661	13.6
③ 기획·평가·홍보	39	12.4	36	11.4	563	11.5
④ 총무	41	13.0	48	15.2	604	12.4
⑤ 인사·조직	27	8.6	31	9.8	409	8.4
⑥ 재무·회계	37	11.7	45	14.3	595	12.2
⑦ 감사	7	2.2	7	2.2	95	1.9
⑧ 계약·생산	29	9.2	15	4.8	376	7.7
⑨ 품질경영	-	0.0	4	1.3	30	0.6
⑩ 마케팅	3	1.0	5	1.6	73	1.5
⑪ 영업·고객지원	36	11.4	33	10.5	515	10.6
⑫ 직무없음	-	0.0	8	2.5	233	4.8

2) 목표직무 변화

한편, 응답자들의 목표 직무를 입사시와 15년차 시점으로 나누어 조사한 결과 <표 IV-7> 및 [그림 IV-5]와 같다. 입사시에 목표직무없음(23.8%)을 제외하고 가장 많이 목표로 한 직무는 인사·조직(20.0%), 재무·회계(17.1%), 기관특화직무(11.1%), 기획·평가·홍보(10.8%) 순이었으며, 15년차 시점에 목표직무없음(9.2%)을 제외하고 가장 많이 목표로 한 직무는 인사·조직(26.7%), 기획·평가·홍보(14.6%), 기관특화직무(11.1%), 감사(7.9%), 영업·고객지원(7.0%) 순이었다. 전반적으로 인사조직을 담당하기를 희망하는 직원의 비중이 높음을 알 수 있다.

<표 IV-7> 입사시와 15년차 시점의 목표 직무

구 분	입사 시		15년차 시점	
	빈도(명)	백분율(%)	빈도(명)	백분율(%)
계	315	100.0	315	100.0
① 일반사무	17	5.4	5	1.6
② 기관특화직무	35	11.1	35	11.1
③ 기획·평가·홍보	34	10.8	46	14.6
④ 총무	8	2.5	11	3.5
⑤ 인사·조직	63	20.0	84	26.7
⑥ 재무·회계	54	17.1	35	11.1
⑦ 감사	8	2.5	25	7.9
⑧ 계약·생산	11	3.5	11	3.5
⑨ 품질경영	1	0.3	1	0.3
⑩ 마케팅	-	0.0	11	3.5
⑪ 영업·고객지원	9	2.9	22	7.0
⑫ 목표직무없음	75	23.8	29	9.2



[그림 IV-5] 응답자의 입사시와 15년차 시점의 목표 직무

2. 공기업 사무직 근로자의 경력경로 유형

가. 직위 중심 경력경로 유형

직위 중심 경력경로 유형의 경우 입사 후 15년차까지의 직위 변화만으로는 의미있는 유형분류가 어려울 것이 예상되었다. 공기업 사무직 근로자의 평균 파트장급 승진기간이

10.82년, 팀장급 승진기간이 18.18년으로 15년까지의 직위 변화는 대부분 0~1번에 불과하여 의미있는 직위 변화를 반영하기 어렵기 때문이다. 그런데 전체 응답자를 한꺼번에 유형 분석할 경우, 입사시기 범위가 1985~2000년으로 시퀀스 길이가 15년 이상의 차이가 있어 유형 분류의 오류가 예상되었으므로, 응답자의 근무기간 전체의 직위 변화를 반영하되 5년 단위의 코호트별로 분리하여 유형을 도출하였다. 이에 따라 직위 중심 경력경로 유형은 입사 25~30년차 코호트(1985~1990년 입사, n=73), 입사 20~24년차 코호트(1991~1995년 입사, n=102), 입사 15~19년차 코호트(1996~2000년 입사, n=140)로 분리하여 각각 유형을 도출하였다.

1) 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형

가) 직위 변화의 배열간 유사성 분석

입사 25~30년차 코호트 응답자의 직위 경력 배열간 유사성을 비교하기 위하여 최적일치법을 통해 각 배열간의 다중정렬(multiple alignment)을 실시하여 배열간 거리값(distance measures)을 구하였다. 거리값은 각 쌍별로 제시되므로 73개의 배열에 대해 2,592개($N(N-1)/2$)가 도출되었다.

나) 직위 중심 경력경로 유형 수 설정

앞서 분석한 직위 변화의 배열간 유사성을 의미하는 거리값을 기초로 군집의 수를 미리 결정하지 않는 계층적 군집분석을 실시하였다. 또한 구성 가능한 군집들 모두에 대해서 군집을 구성하는 대상들 간의 측정치의 분산을 기준으로 하여 그 중 가장 작은 값을 나타내는 쌍을 군집화하는 ward method를 활용하였다.

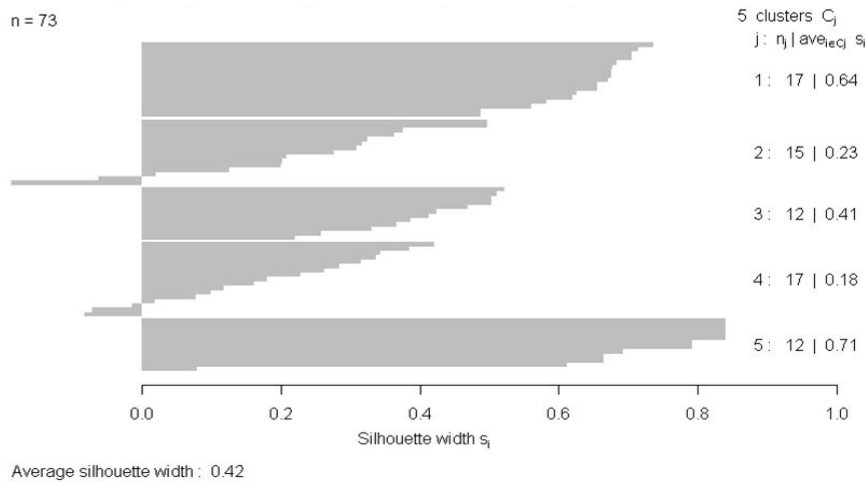
군집분석에서는 사전에 군집의 수를 결정하여야 되는데, 이 때 적절한 군집 수를 결정하는 것이 문제가 된다. 군집 수 결정을 위한 절대적인 기준은 없으므로 연구자가 여러 요소를 판단하여 결정해야 하므로 연구자의 주관이 개입될 수 있다. 이에 따라 송지준(2011)은 군집 수를 몇 가지 설정하여 분석해 보고, 그 분포 정도가 비교적 균일하게 보이며, 최종 분석결과를 확인하여 의미있는 결과가 나오는 내용으로 군집분석할 것을 권하고 있다. 또한 적절한 군집 수 결정을 위한 객관적 기준 마련을 위해 Milligan & Cooper(1985)는 30여가지의 통계적인 방법들을 제시하고 있으며, 국내에서 최적일치법을

사용한 분석에서는 CCC(Cubic clustering Criterion)과 Pseudo Hotelling T^2 값을 확인하여 군집 수 결정의 근거로 제시하고 있다(김성남, 최수정, 2012; 최수정, 2010).

이 연구에서는 Roueessuw(1987)이 제시한 Silhouette width(실루엣 지수)를 활용하였다. Silhouette width(실루엣 지수)란 하나의 개체가 군집의 중심과 가까이 있는지, 군집 사이에 있는지를 지수로 나타낸 것으로, 1에 가까울 때 군집의 중심과 가까운 개체이며 -1에 가까울 때 멀리있는 것이다. 따라서 군집 수를 지정하여 실루엣을 확인했을 때 -1에 가까운 개체가 많은 경우 추가적인 군집을 더 생성하여 더 나은 결과가 도출되는지 확인해야 한다. 전체적인 실루엣 지수의 평균과 각 군집 내에서의 실루엣 평균이 높게 나올 때 적절한 군집 수로 판단된다. 이때, 군집 수는 3 이상부터 시작되며, <표 IV-8>과 같이 군집 수를 5개로 설정하였을 때 전체 실루엣 평균은 0.48로 가장 1과 가까웠으며, 각 cluster의 실루엣 평균은 [그림 IV-6]과 같이 0.64, 0.23, 0.41, 0.18, 0.71으로 나오는 것이 확인되었다.

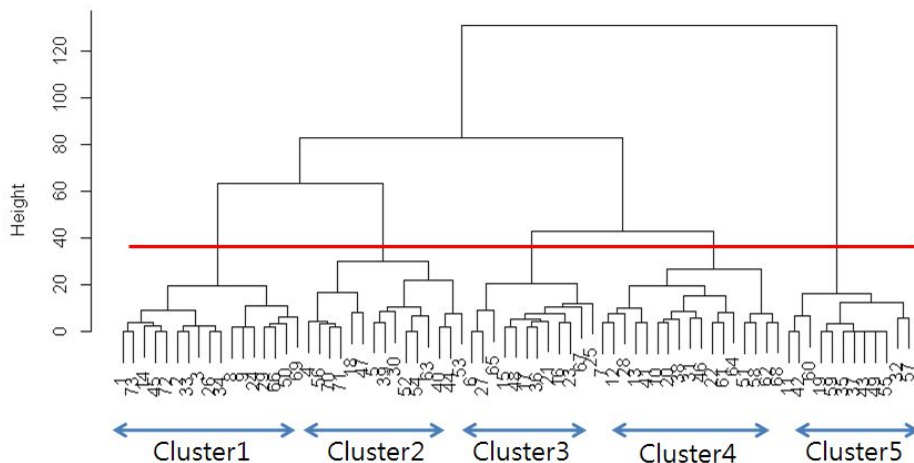
<표 IV-8> 설정된 cluster별 사례 수와 실루엣 지수

구분		3개	4개	5개	6개	7개	...
전체 실루엣 지수 평균		0.41	0.45	0.48	0.39	0.39	...
cluster별 사례수 (실루엣 지수)	cluster 1	32 (0.31)	17 (0.65)	17 (0.64)	17 (0.48)	17 (0.47)	...
	cluster 2	29 (0.36)	15 (0.25)	15 (0.23)	6 (0.35)	6 (0.35)	...
	cluster 3	12 (0.77)	29 (0.32)	12 (0.41)	9 (0.28)	9 (0.24)	...
	cluster 4		12 (0.70)	17 (0.18)	12 (0.40)	12 (0.33)	...
	cluster 5			12 (0.71)	17 (0.16)	13 (0.15)	...
	cluster 6				12 (0.68)	12 (0.68)	...
	cluster 7					4 (0.53)	...



[그림 IV-6] 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형: 군집 수가 5개일 경우 실루엣 플롯

이와 같은 결과를 기초로 입사 25~30년차 코호트 응답자의 직위 중심 경력경로는 총 5개의 cluster로 유형화된다고 판단할 수 있었다. 구체적으로 각 클러스터가 어떤 구조를 가지고 있는가를 확인하기 위하여 덴드로그램(dendrogram)을 출력한 결과 다음 [그림 IV-7]과 같이 나타났다. 또한 최종적으로 각각의 cluster에 할당된 사례수와 백분율을 살펴보면 다음 <표 IV-9>와 같이 전체적으로 16.4%~23.3%로 비교적 균등하게 나타났다.



[그림 IV-7] 입사 25~30년차 코호트 직위 중심 경력경로 유형의 덴드로그램

<표 IV-9> 입사 25~30년차 코호트 직위 중심 경력경로의 군집분석 결과

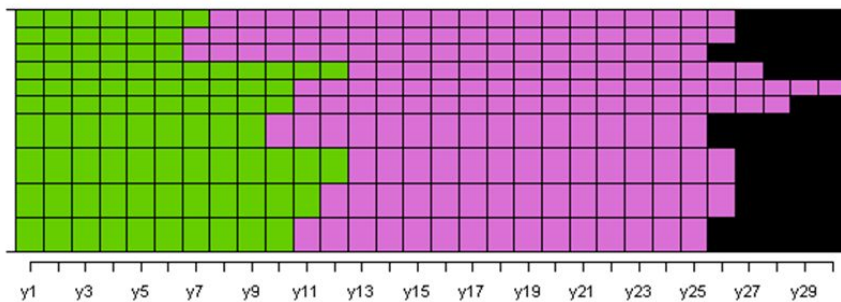
구분	계	cluster1	cluster2	cluster3	cluster4	cluster5
사례수(명)	73	17	15	12	17	12
백분율(%)	100	23.3	20.5	16.4	23.3	16.4

3) 직위 중심 경력경로 유형별 명명

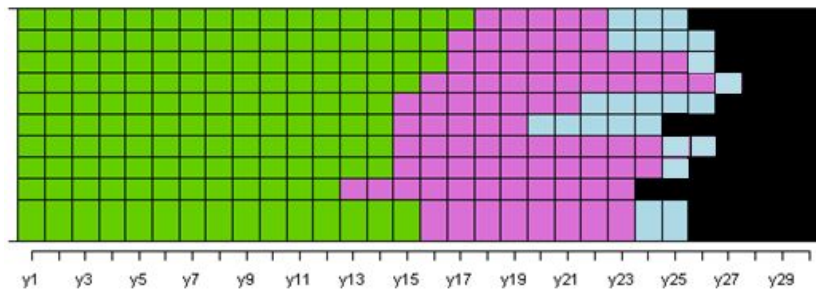
입사 25~30년차 코호트 응답자의 직위 중심 경력경로가 총 5개 cluster로 유형화된다는 점을 확인한 후, 각각의 cluster의 특성을 기반으로 고유한 명칭을 설정하였다. 먼저 <표 IV-10>과 같이 직위 코드에 따라 색깔을 부여한 뒤, 사례들이 갖는 15년 간 직위 변화를 나열하여 표시하였으며, 각 cluster에서 중 가장 많이 보이는 10개의 시퀀스를 확인하여 cluster의 특성을 파악하였다. TraMineR 프로그램을 통하여 [그림 IV-8], [그림 IV-9], [그림 IV-10], [그림 IV-11], [그림 IV-12]와 같은 그래픽 자료가 도출되었으며, 이를 통해 확인된 각 유형별 특징을 토대로 유형명을 부여하였다.

<표 IV-10> 직위 코드

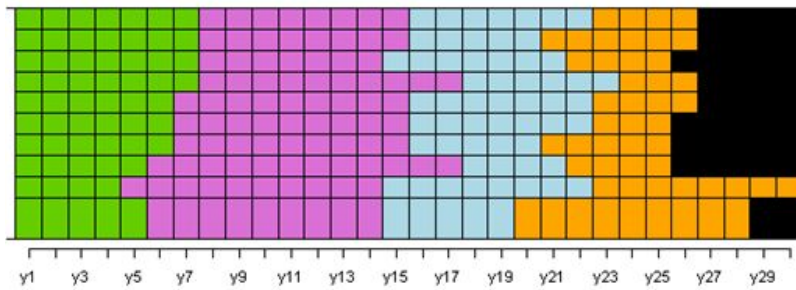
코드					
내용	팀원급 (사원·주임·대리·과장)	파트장급 (과장·차장)	팀장급 (부장)	부처장급 이상	공백



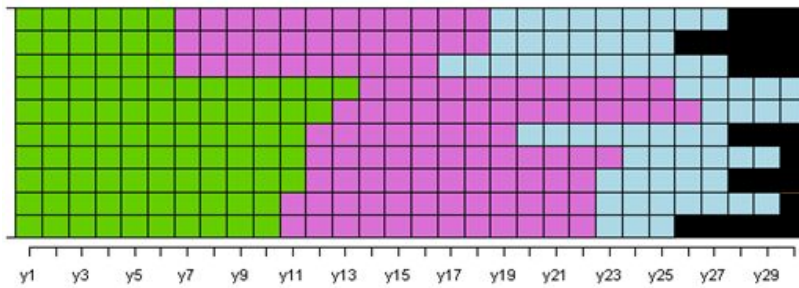
[그림 IV-8] 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형: cluster 1의 최빈 시퀀스



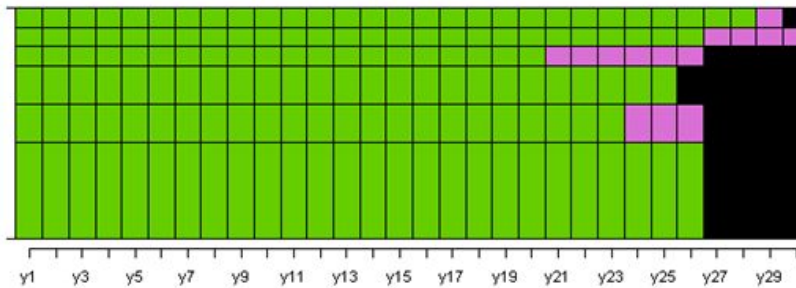
[그림 IV-9] 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형: cluster 2의 최빈 시퀀스



[그림 IV-10] 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형: cluster 3의 최빈 시퀀스



[그림 IV-11] 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형: cluster 4의 최빈 시퀀스



[그림 IV-12] 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형: cluster 5의 최빈 시퀀스

cluster 1은 7~12년차 사이에 파트장급으로 승진하여 계속 머문 사례가 해당되었으며, cluster 2은 입사 13~17년차에 파트장급으로 승진하여 일부는 팀장급까지 승진한 사례가 해당되었다. 한편, cluster 3은 5~7년차에 파트장급 승진후 15~17년차에 팀장급으로 승진하고, 다시 20~24년차에 부처장급 이상으로 승진한 사례가 해당되었으며, cluster 4는 7~13년차에 파트장급 승진후 17~26년차에 팀장급까지 승진한 사례가 해당되었다. 한편, cluster 5는 계속하여 팀원급에 머물거나 21년차 이후에야 승진한 사례가 해당되었다. 이러한 cluster들을 각 단계별 승진시기별로 나열하면 부처장급으로 가장 빠르게 상승한 cluster 3, 파트장급과 팀장급으로 비교적 빨리 상승한 cluster 4, 파트장급 승진은 cluster 3이나 cluster 1에 비하여 비교적 늦었으나 팀장급 승진에 성공한 cluster 2, 파트장급 승진은 cluster 2에 비하여 일렸으나 팀장급으로 승진하지 못하고 파트장급에 머문 cluster 1, 팀원급에 계속하여 머물거나 아주 늦게 승진한 cluster 5 순으로 볼 수 있었다. 이러한 특징을 기반으로 각 유형명을 다음 <표 IV-11>과 같이 cluster 1은 『파트장급 정체형』, cluster 2는 『팀장급 후발추월형』, cluster 3은 『부처장급 고속상승형』, cluster 4는 『팀장급 순차승진형』, cluster 5는 『팀원급 정체형』으로 명명하였다.

<표 IV-11> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 명칭 및 특징

구분	유형명	사례수	실루엣지수	특징
cluster 1	파트장급 정체형	17	0.18	7~12년차 사이에 파트장급으로 승진하여 계속 정체
cluster 2	팀장급 후발추월형	12	0.41	입사 13~17년차 파트장급으로 승진하여 일부는 팀장급까지 승진하여 비록 파트장급 승진은 비교적 늦으나 팀장급 승진에 성공
cluster 3	부처장급 고속상승형	17	0.64	5~7년차에 파트장급 승진후 15~17년차에 팀장급으로 승진하고, 다시 20~24년차에 부처장급 이상으로 승진하여 가장 빠르게 승진
cluster 4	팀장급 순차승진형	15	0.23	7~13년차에 파트장급 승진후 17~26년차에 팀장급까지 승진
cluster 5	팀원급 정체형	12	0.71	계속하여 팀원급에 머물거나 21년차 이후에야 승진

2) 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형

가) 직위 변화의 배열간 유사성 분석

입사 20~24년차 코호트 응답자의 직위 경력 배열간 유사성을 비교하기 위하여 최적일치법을 통해 각 배열간의 다중정렬(multiple alignment)을 실시하여 배열간 거리값(distance measures)을 구하였다. 거리값은 각 쌍별로 제시되므로 102개의 배열에 대해 5,151개($N(N-1)/2$)가 도출되었다.

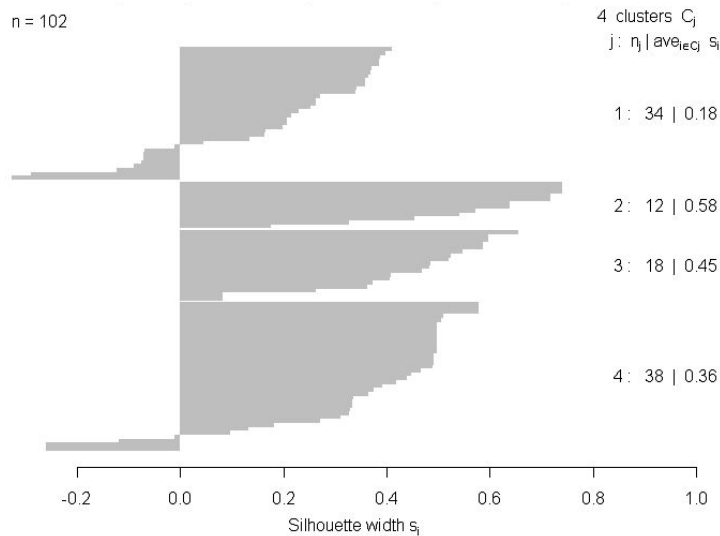
나) 직위 중심 경력경로 유형 수 설정

앞서 분석한 직위 변화의 배열간 유사성을 의미하는 거리값을 기초로 군집의 수를 미리 결정하지 않는 계층적 군집분석을 실시하였다. 또한 구성 가능한 군집들 모두에 대해서 군집을 구성하는 대상들 간의 측정치의 분산을 기준으로 하여 그 중 가장 작은 값을 나타내는 쌍을 군집화하는 ward method를 활용하였다.

유형 수 결정에서는 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형과 마찬가지로 Silhouette width(실루엣 지수)를 활용하였다. 이때, 군집 수는 3 이상부터 시작되며, <표 IV-12>와 같이 군집 수를 4개로 설정하였을 때 전체 실루엣 평균은 0.34로 1과 가장 가까웠으며, 각 cluster의 실루엣 평균은 [그림 IV-13]과 같이 0.18, 0.58, 0.45, 0.36으로 나오는 것이 확인되었다.

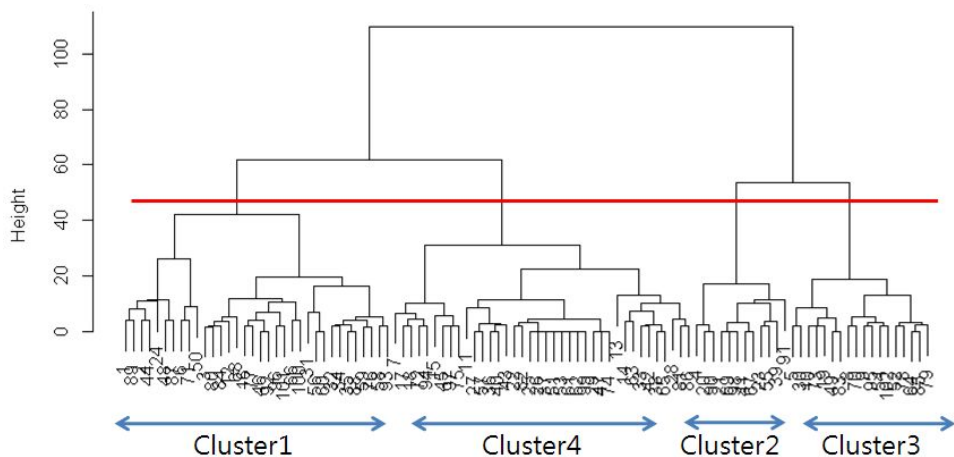
<표 IV-12> 설정된 cluster별 실루엣 지수

구분	3개	4개	5개	6개	7개	...
전체 실루엣 지수 평균	0.32	0.34	0.32	0.31	0.29	...



[그림 IV-13] 입사 20~24년차 코호트: 직위 중심 경력경로 유형: 군집 수가 4개일 경우 실루엣 플롯

이와 같은 결과를 기초로 입사 20~24년차 코호트 응답자의 직위 중심 경력경로는 총 4개의 cluster로 유형화된다고 판단할 수 있었다. 구체적으로 각 클러스터가 어떤 구조를 가지고 있는가를 확인하기 위하여 덴드로그램(dendrogram)을 출력한 결과 다음 [그림 IV-13]과 같이 나타났다. 또한 최종적으로 각각의 cluster에 할당된 사례수와 백분율을 살펴해보면 다음 <표 IV-13>과 같이 cluster 4가 37.2%로 가장 많고, cluster 1이 33.3% 순으로 나타났다.



[그림 IV-14] 입사 20~24년차 코호트 직위 중심 경력경로 유형의 덴드로그램

<표 IV-13> 입사 20~24년차 코호트 직위 중심 경력경로의 군집분석 결과

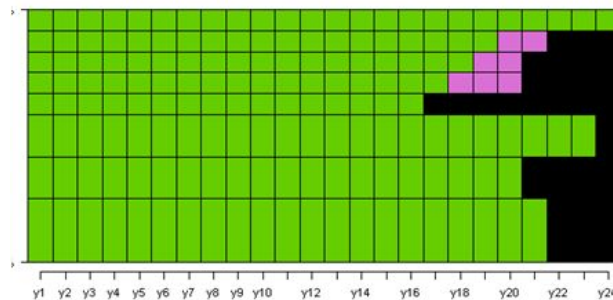
구분	계	cluster1	cluster2	cluster3	cluster4
사례수(명)	102	34	12	18	38
백분율(%)	100	33.3	11.7	17.6	37.2

3) 직위 중심 경력경로 유형별 명명

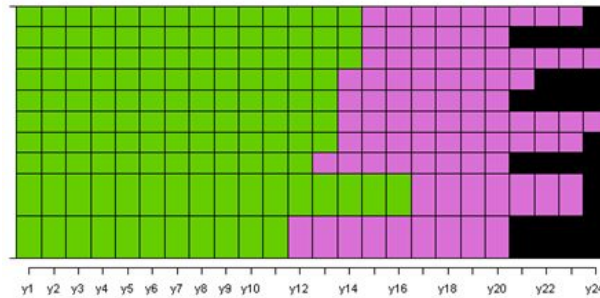
입사 20~24년차 코호트 응답자의 직위 중심 경력경로가 총 4개 cluster로 유형화된다는 점을 확인한 후, 각각의 cluster의 특성을 기반으로 고유한 명칭을 설정하였다. 먼저 <표 IV-10>에서 부여된 직위 코드와 색깔에 따라, 사례들이 갖는 직위 변화를 표시하였으며, 각 cluster에서 중 가장 많이 보이는 10개의 시퀀스를 확인하여 cluster의 특성을 파악하였다. TraMineR 프로그램을 통하여 [그림 IV-15], [그림 IV-16], [그림 IV-17], [그림 IV-18]과 같은 그래픽 자료가 도출되었으며, 이를 토대로 유형명을 부여하였다.



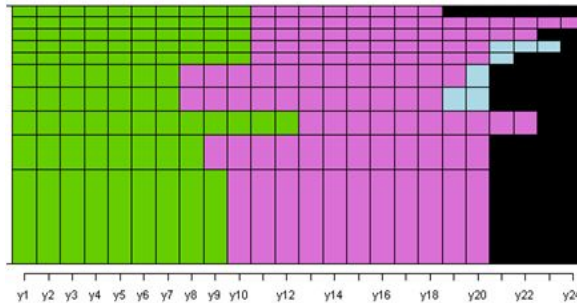
[그림 IV-15] 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형: cluster 1의 최빈 시퀀스



[그림 IV-16] 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형: cluster 2의 최빈 시퀀스



[그림 IV-17] 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형: cluster 3의 최빈 시퀀스



[그림 IV-18] 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형: cluster 4의 최빈 시퀀스

cluster 1은 6~13년차 사이에 파트장급으로 승진하여 15~20년차에 팀장급까지 승진하고, 일부는 부처장급 이상으로 승진한 사례가 해당되었으며, cluster 2는 입사 후 계속하여 팀원급에 머물거나 입사 18~21년차에 늦게 파트장급으로 승진한 사례가 해당되었다. 한편, cluster 3은 12~17년차에 파트장급 승진하여 머문 사례가 해당되었으며, cluster 4는 8~13년차에 파트장급 승진후 일부는 19~23년차에 팀장급까지 승진한 사례가 해당되었다. 이러한 cluster들을 각 단계별 승진시기별로 나열하면 팀장급 이상으로 가장 빠르게 상승한 cluster 1, 파트장급으로 8~13년차에 승진한 cluster 4, 파트장급으로 12~17년차에 승진한 cluster 3, 팀원급에 계속하여 머물거나 아주 늦게 승진한 cluster 2 순으로 볼 수 있었다. 이러한 특징을 기반으로 각 유형명을 다음 <표 IV-14>와 같이 cluster 1은 『팀장급이상 상승형』, cluster 4는 『파트장급 선승진형』, cluster 3은 『파트장급 후 승진형』, cluster 2은 『팀원급 정체형』으로 명명하였다.

<표 IV-14> 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 명칭 및 특징

구분	유형명	사례수	실루엣 지수	특징
cluster 1	팀장급이상 상승형	34	0.18	6~13년차 사이에 파트장급으로 승진하여 15~20년차에 팀장급까지 승진하고, 일부는 부처장급까지 승진
cluster 2	팀원급 정체형	12	0.58	입사 후 계속 팀원급에 머물거나 입사 18~21년차에 늦게 파트장급으로 승진
cluster 3	파트장급 후승진형	18	0.45	파트장급으로 12~17년차에 승진
cluster 4	파트장급 선승진형	38	0.36	파트장급으로 8~13년차에 승진

3) 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형

가) 직위 변화의 배열간 유사성 분석

입사 15~19년차 코호트 응답자의 직위 경력 배열간 유사성을 비교하기 위하여 최적일치법을 통해 각 배열간의 다중정렬(multiple alignmnet)을 실시하여 배열간 거리값(distance measures)을 구하였다. 거리값은 각 쌍별로 제시되므로 140개의 배열에 대해 9,800개($N(N-1)/2$)가 도출되었다.

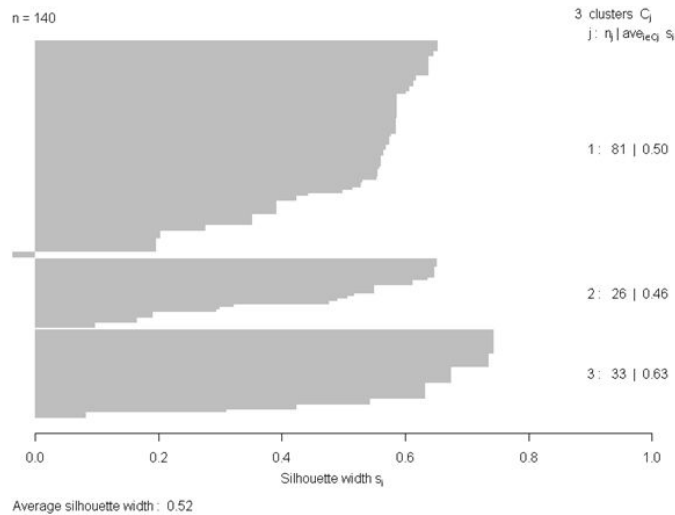
나) 직위 중심 경력경로 유형 수 설정

앞서 분석한 직위 변화의 배열간 유사성을 의미하는 거리값을 기초로 군집의 수를 미리 결정하지 않는 계층적 군집분석을 실시하였다. 또한 구성 가능한 군집들 모두에 대해서 군집을 구성하는 대상들 간의 측정치의 분산을 기준으로 하여 그 중 가장 작은 값을 나타내는 쌍을 군집화하는 ward method를 활용하였다.

유형 수 결정에서는 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형과 마찬가지로 Silhouette width(실루엣 지수)를 활용하였다. 이때, 군집 수는 3 이상부터 시작되며, <표 IV-15>와 같이 군집 수를 3개로 설정하였을 때 전체 실루엣 평균은 0.52로 1과 가장 가까웠으며, 각 cluster의 실루엣 평균은 [그림 IV-19]와 같이 0.50, 0.46, 0.63으로 나오는 것이 확인되었다.

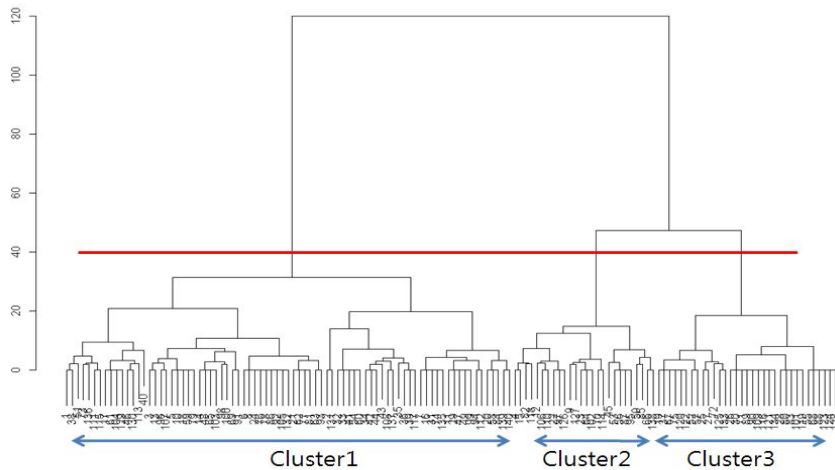
<표 IV-15> 설정된 cluster별 실루엣 지수

구분	3개	4개	5개	6개	7개	...
전체 실루엣 지수 평균	0.52	0.43	0.42	0.43	0.40	...



[그림 IV-19] 입사 15~19년차 코호트: 직위 중심 경력경로 유형: 군집 수가 3개일 경우 실루엣 플롯

이와 같은 결과를 기초로 입사 15~19년차 코호트 응답자의 직위 중심 경력경로는 총 3개의 cluster로 유형화된다고 판단할 수 있었다. 구체적으로 각 클러스터가 어떤 구조를 가지고 있는가를 확인하기 위하여 덴드로그램(dendrogram)을 출력한 결과 다음 [그림 IV-20]과 같이 나타났다. 또한 최종적으로 각각의 cluster에 할당된 사례수와 백분율을 살펴보면 다음 <표 IV-16>과 같이 cluster 1이 57.9%로 가장 많았다.



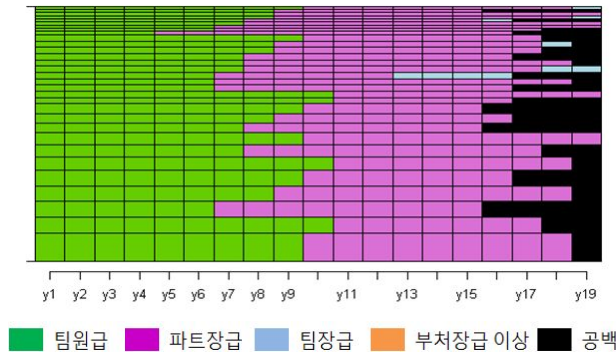
[그림 IV-20] 입사 15~19년차 코호트: 직위 중심 경력경로 유형의 덴드로그램

<표 IV-16> 입사 15~19년차 코호트 직위 중심 경력경로의 군집분석 결과

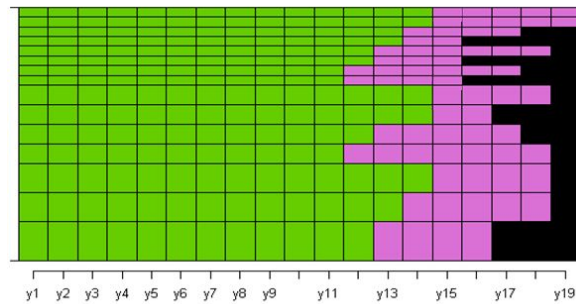
구분	계	cluster1	cluster2	cluster3
사례수(명)	102	81	26	33
백분율(%)	100	57.9	18.6	23.5

3) 직위 중심 경력경로 유형별 명명

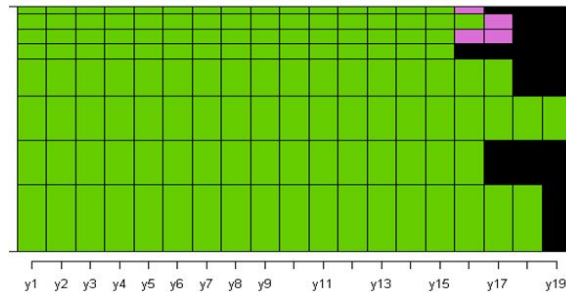
입사 15~19년차 코호트 응답자의 직위 중심 경력경로가 총 3개 cluster로 유형화된다는 점을 확인한 후, 각각의 cluster의 특성을 기반으로 고유한 명칭을 설정하였다. 먼저 <표 IV-10>에서 부여된 직위 코드와 색깔에 따라, 사례들이 갖는 직위 변화를 표시하였으며, 각 cluster에서 중 가장 많이 보이는 시퀀스를 확인하여 cluster의 특성을 파악하였다. TraMineR 프로그램을 통하여 [그림 IV-21], [그림 IV-22], [그림 IV-23]과 같은 그래픽 자료가 도출되었으며, 이를 토대로 유형명을 부여하였다.



[그림 IV-21] 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형: cluster 1의 최빈 시퀀스



[그림 IV-22] 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형: cluster 2의 최빈 시퀀스



[그림 IV-23] 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형: cluster 3의 최빈 시퀀스

cluster 1은 입사 후 5~11년차에 파트장급으로 승진하여 일부는 팀장급까지 승진한 사례가 해당되었으며, cluster 2는 입사 후 12~15년차에 파트장급으로 승진한 사례가 해당되었다. 한편, cluster 3은 계속하여 팀원급에 머물거나 16~17년차에야 승진한 사례가 해당되었다. 이러한 cluster들을 파트장급 승진시기별로 나열하면 cluster 1, cluster 2, cluster 3 순으로 볼 수 있었다. 이러한 특징을 기반으로 각 유형명을 다음 <표 IV-17>과 같이 cluster 1은 『파트장급 선승진형』, cluster 2는 『파트장급 후승진형』, cluster 3은

『팀원급 정체형』으로 명명하였다.

<표 IV-17> 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 명칭 및 특징

구분	유형명	사례수	실루엣 지수	특징
cluster 1	파트장급 선승진형	81	0.49	5~11년차에 파트장급으로 승진하고, 일부는 팀장급까지 승진
cluster 2	파트장급 후승진형	26	0.45	파트장급으로 12~15년차에 승진
cluster 3	팀원급 정체형	33	0.62	파트장급으로 16~17년차에 승진

4) 종합

코호트별 직위 중심 경력경로 유형별로 최빈시퀀스에서 나타난 승진연차는 다음 <표 IV-18>과 같다. 입사후 경력이 가장 길게 전개된 입사 25년~30년차 코호트의 경우 직위 수준은 팀원급 정체자에서 부처장급 승진자까지 펼쳐져 5개의 유형으로 도출되었다. 20~24년차 코호트의 경우 부처장급 승진자가 하나의 추가적인 유형으로 분리되지 못하고 4개의 유형으로 도출되었다. 15~19년차 코호트의 경우 충분한 경력 길이가 반영되지 못하여 주로 파트장급 승진여부와 승진시기를 기준으로 3개의 유형으로 도출되었다.

<표 IV-18> 코호트별 직위 중심 경력경로 유형

구분	유형명	사례 수	최빈시퀀스에서 나타난 승진연차		
			파트장급	팀장급	부처장급
25~30 년차 코호트	부처장급 고속상승형	17	5~7년차	15~17년차	20~24년차
	팀장급 순차승진형	15	7~13년차	17~26년차	-
	팀장급 후발추월형	12	13~17년차	17~26년차	-
	파트장급 정체형	17	7~12년차	-	-
	팀원급 정체형	12	(일부) 21년차~	-	-
20~24 년차 코호트	팀장급이상 상승형	34	6~13년차	15~20년	(일부) 21년차
	파트장급 선승진형	38	8~13년차	(일부) 19~23년차	-
	파트장급 후승진형	18	12~17년차	-	-
	팀원급 정체형	12	(일부) 18~21년차	-	-
15~19 년차 코호트	파트장급 선승진형	81	5~11년차	(일부) 13년차~	-
	파트장급 후승진형	26	12~15년차	-	-
	팀원급 정체형	33	(일부) 16~17년차	-	-

나. 직무 중심 경력경로 유형

1) 직무 변화의 배열간 유사성 분석

응답자의 직무 경력 배열간 유사성을 비교하기 위하여, 응답자의 원본 직무 정보를 해당 직무에 근무한 기간의 순대로 주직무, 보조직무1, 보조직무2...와 같이 변형한 직무 정보를 사용하였다. 각 배열에 대하여 최적일치법을 통해 각 배열간의 다중정렬(multiple alignmnet)을 실시하여 배열간 거리값(distance measures)을 구하였다. 거리값은 각 쌍별로 제시되므로 315개의 배열에 대해 $49,455(=N(N-1)/2)$ 가 도출되었다.

2) 직무 중심 경력경로 유형 수 설정

앞서 분석한 직무 중심 경력경로의 배열간 유사성을 의미하는 거리값을 기초로 군집의 수를 미리 결정하지 않는 계층적 군집분석을 실시하였다. 또한 구성 가능한 군집들 모두에 대해서 군집을 구성하는 대상들 간의 측정치의 분산을 기준으로 하여 그 중 가장 작은 값을 나타내는 쌍을 군집화하는 ward method를 활용하였다.

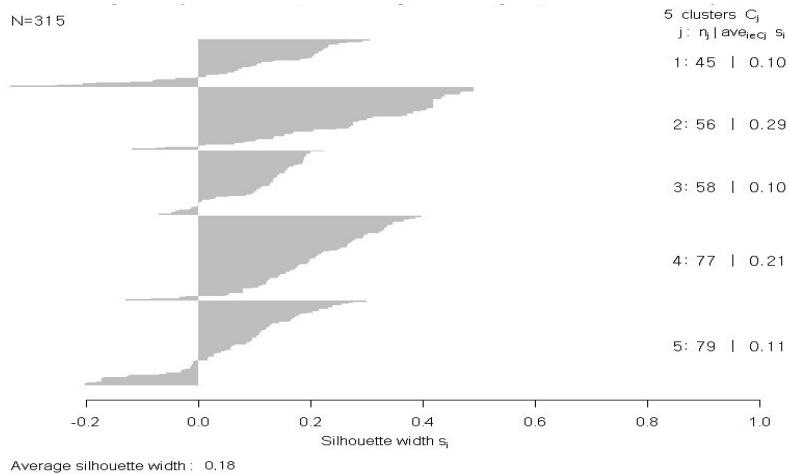
이때 유형 수를 결정하기 위하여 직위 중심 경력경로와 마찬가지로 실루엣 지수와 실루엣 플롯을 사용하였다. 이때, 군집 수는 3 이상부터 시작되며, <표 IV-19>와 같이 전반적으로 군집 수별로 실루엣 지수 평균에 큰 차이는 없지만 5개로 설정하였을 때 0.19로 가장 높은 것이 확인되었다.

<표 IV-19> 설정된 cluster별 사례 수와 실루엣 지수

구분		3개	4개	5개	6개	7개	...
전체 실루엣 지수 평균		0.17	0.18	0.19	0.16	0.15	...
cluster별 사례수 (실루엣 지수)	cluster 1	122 (0.13)	45 (0.11)	45 (0.10)	45 (0.07)	45 (0.06)	...
	cluster 2	56 (0.35)	56 (0.32)	56 (0.29)	56 (0.25)	56 (0.24)	...
	cluster 3	137 (0.13)	137 (0.12)	58 (0.10)	58 (0.06)	58 (0.06)	...
	cluster 4		77 (0.21)	77 (0.21)	77 (0.20)	38 (0.20)	...
	cluster 5			79 (0.11)	23 (0.19)	39 (0.10)	...
	cluster 6				56 (0.19)	23 (0.18)	...
	cluster 7					56 (0.17)	...

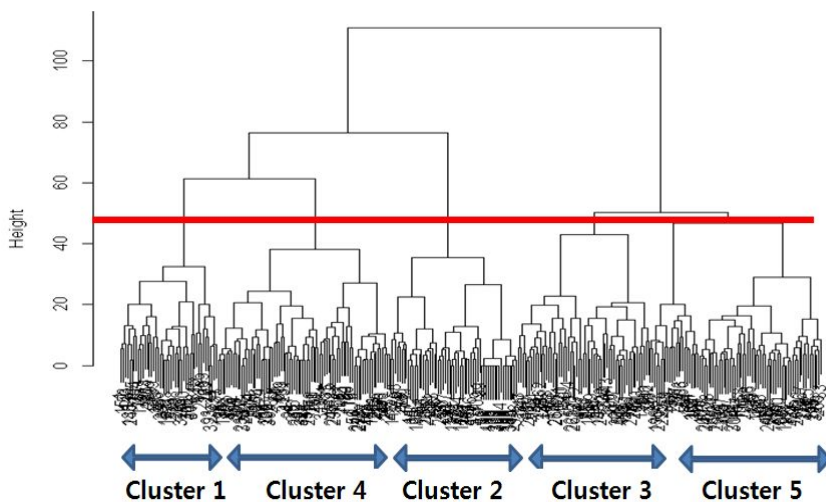
이는 직위 중심 경력경로 유형에서 각 코호트별로 실루엣 지수의 전체평균은 0.3~0.5였음을 고려하면 매우 낮은 수치로서, 직무 중심 경력경로에는 그만큼 정형화된 유형으로 묶기 어려운 이질적인 사례가 많이 포함되어 있음을 뜻한다. 이는 조직 간 이동보다 조직 내 직무이동이 용이하고 자주 발생되어 같은 군집 내 이질성이 높으며, 자료를 ‘주 직무, 보조직무1, 보조직무2...’와 같이 변형하는 과정에서 모든 사례에서 주직무를 필수적으로 포함하게 되어 군집 간 유사성이 높아진 데 기인한 것으로 추정된다.

군집 수를 3~5개로 하였을 때의 실루엣 지수가 크게 차이가 나지 않고, 군집을 추가적으로 나누었을 때도 실루엣 지수가 낮아졌으므로, 이 연구에서는 군집 수 결정을 위해 연구의 효율성을 고려한 송지준(2011)의 기준을 참조하였다. 첫째, 실루엣 지수가 0.17~0.19로 유사함에도 불구하고, 3개나 4개의 군집으로 나누는 것보다 5개의 군집으로 나누는 것이 군집 내 사례 수가 45~79개로 비교적 균일하여 적절한 것으로 판단되었다. 둘째, 각 군집의 특성이 명확히 구별되는지 군집별 시퀀스 시각화 자료, 타임 프로파일을 참조한 결과 5개의 유형으로 나누는 것이 적절한 것으로 판단되었다. 따라서 직무 중심 경력경로 유형 분석을 위한 군집 수를 5개로 설정하였으며, 그 경우 실루엣 플롯은 다음 [그림 IV-24]와 같다.



[그림 IV-24] 직무 중심 경력경로 유형: 군집 수가 5개일 경우 실루엣 플롯

cluster 1과 5의 경우 실루엣 지수가 음수로 나타난 사례의 비중이 높아 그만큼 이질적인 사례가 많이 포함되어 있음을 알 수 있다. 그러나 이러한 사례들은 추가적으로 군집을 나누어도 하나의 군집으로 잘 묶이지 않았다. 또한 구체적으로 각 클러스터가 어떤 구조를 가지고 있는가를 확인하기 위하여 덴드로그램(dendrogram)을 출력한 결과 다음 [그림 IV-25]와 같이 나타났다. 또한 최종적으로 각각의 cluster에 할당된 사례수와 백분율을 살펴보면 다음 <표 IV-20>과 같다. 전체적으로 cluster 1이 전체의 14.3%, cluster 2가 17.8%, cluster 3이 18.4%, cluster 4가 24.4%, cluster 5가 25.1%를 차지하였다.



[그림 IV-25] 직무 중심 경력경로 유형의 덴드로그램(dendrogram)

<표 IV-20> 직무 중심 경력경로의 군집분석 결과

구분	계	cluster1	cluster2	cluster3	cluster4	cluster5
사례수(명)	315	45	56	58	77	79
백분율(%)	100	14.3	17.8	18.4	24.4	25.1

나) 직무 중심 경력경로 유형별 명명

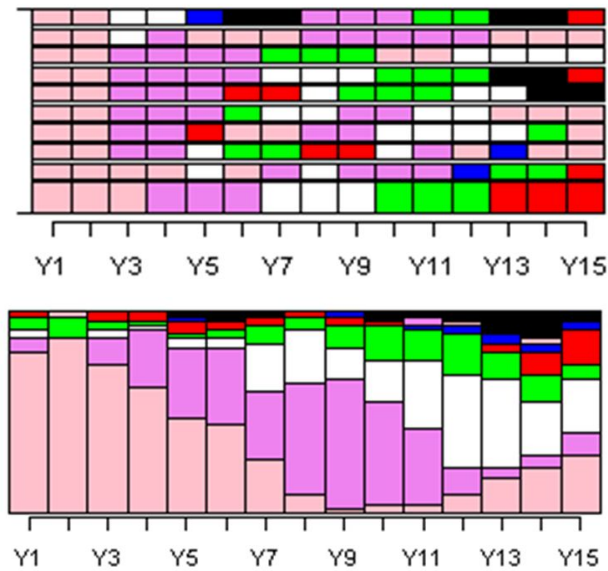
우리나라 공기업 사무직 근로자의 15년간의 직무 중심 경력경로가 총 5개 cluster로 유형화된다는 점을 확인한 후, 각각의 cluster의 특성을 기반으로 고유한 명칭을 설정하였다. 먼저 <표 IV-21>과 같이 직무 코드에 따라 색깔을 부여한 뒤, 사례들이 갖는 15년간 직무 변화를 나열하여 표시하였으며, 각 cluster에서 중 최빈 시퀀스 10개를 확인하여 cluster의 특성을 파악하였다. TraMineR 프로그램을 통하여 그래픽 자료가 도출되었으며, 이를 통해 확인된 각 유형별 특징을 토대로 유형명을 부여하였다.

<표 IV-21> 직무 코드

코드										
내용	주직무	보조 직무1	보조 직무2	보조 직무3	보조 직무4	보조 직무5	보조 직무6	보조 직무7	보조 직무8	휴직 파견교육 기타 직무없음

(1) 다순환형(S형)

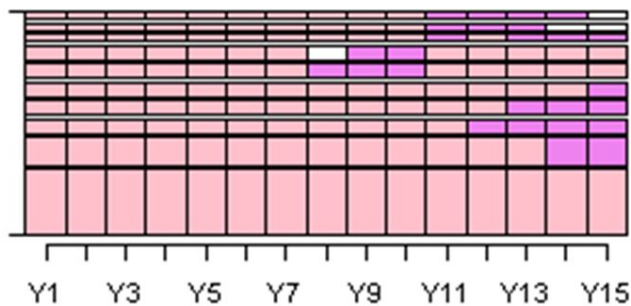
cluster 1은 먼저 주직무부터 시작하여 여러 직무를 거치게 되는 경우가 묶였다. 사례1 처럼 15년간 전혀 다른 직무들을 맡게 되는 경우도 있지만, 다른 사례들은 입사 초기에 맡았던 직무가 반복되는 경향을 보여주고 있다. 또한 [그림 IV-26]의 타임 프로파일을 보면 경력초기부터 주직무, 보조직무1, 보조직무2가 순차적으로 비중이 늘어나고 있으며, 경력 초기에 담당한 주직무는 점점 그 비중이 줄어들어 8~11년차에는 거의 없다가 후기에 가서 늘어나는 형태를 띤다. 따라서 cluster 1은 다양한 직무를 순환하게 된다는 측면에서 『다순환형』으로 명명하였으며, 알파벳 형태로는 『S형』으로 표현하였다.



[그림 IV-26] 다순환형의 최빈 시퀀스 10개와 타임 프로파일

(2) 전문화형(I형)

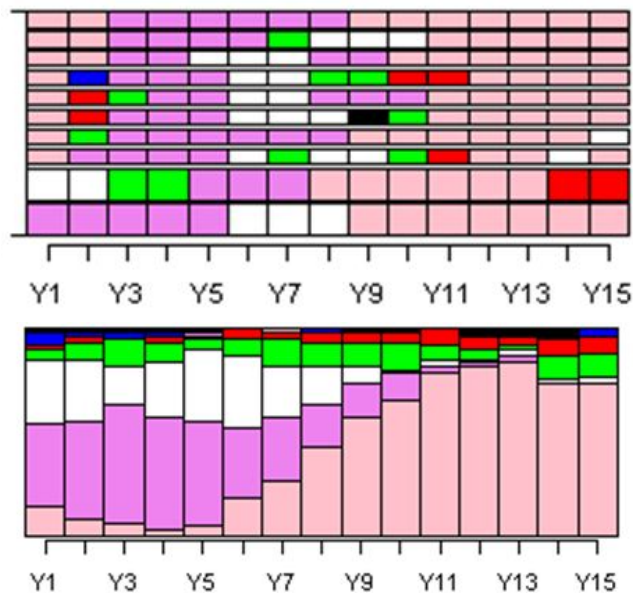
cluster 2는 [그림 IV-27]과 같이 주직무의 비중이 매우 높다. 이 경우 가장 자주 보이는 시퀀스는 한 번도 바뀌지 않고 1개 직무에만 집중하는 사례이다. 또한 입사 8년 이후부터 나타나는 보조직무1은 직무 이동으로 인한 것으로 판단할 수 있다. 한 사람이 경험하는 직무 수는 주로 3개 이내인 것이 관찰된다. 따라서 cluster 1은 한 분야에서 집중 근무하면서 전문성을 쌓게 된다는 측면에서 『전문화형』으로 명명하였으며, 알파벳 형태로는 『I형』으로 표현하였다.





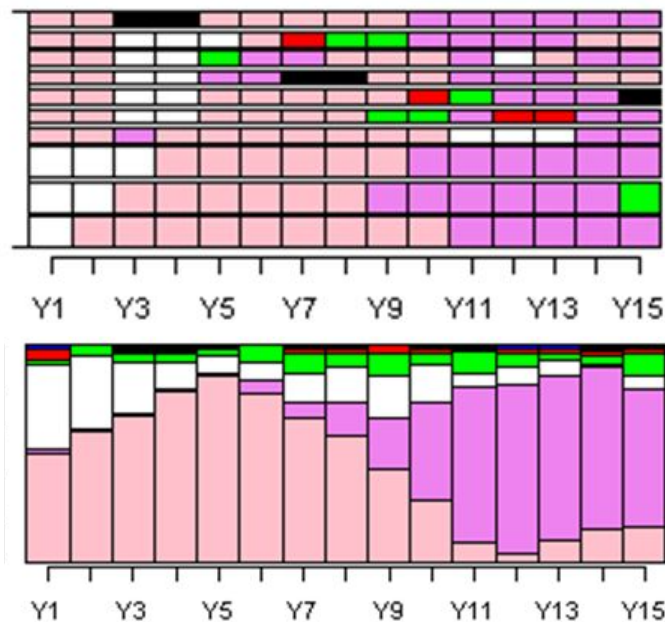
(3) 순환후 전문화형(A형)

cluster 3는 다양한 직무를 순환한 후에 주직무가 주로 경력 중기인 8년차 이후에 나타나게 되는 경우가 묶였다. 이 때 경력 초기의 직무 순환시 경험하지 않은 직무로 전문화하는 경우도 있으나, 많은 경우 경력 초기에 경험한 직무를 나중에 다시 경험하게 되는 경우가 많다. [그림 IV-28]의 타임 프로파일을 보면, 경력초기에는 보조직무1, 보조직무2가 먼저 나타났다가 시간이 흐름에 따라 주직무가 나타나는 경향을 확인할 수 있다. 따라서 cluster 3의 명칭은 『순환후 전문화형』으로 명명하였으며, 알파벳 형태로는 『A형』으로 표현하였다.



(4) 전문화후 전환형(N형)

cluster 4는 경력초기에 어떤 직무에 전문화하였다가 이후에 완전히 다른 영역으로 옮겨가는 유형이라고 볼 수 있다. 이때 cluster4는 내부적인 동질성지수가 낮은 편이지만, [그림 IV-29]의 타임 프로파일을 보면, 경력초기 주직무를 경험한 후 보조직무1로 완전히 옮겨가는 경향을 확인할 수 있다. 일부 사례에서 나타나는 보조직무2의 경험은 신입사원 시기의 인사발령으로 인한 일시적인 것으로 볼 수 있다. 따라서 cluster 4는 전체적인 흐름은 주직무가 먼저 나타나서 5년 이상 지속하다가 후반기 이후에 다른 직무로 완전히 전이되는 경향이라고 볼 수 있다. 따라서 『전문화후 전환형』으로 명명하였으며, 알파벳 형태로는 『N형』으로 표현하였다.

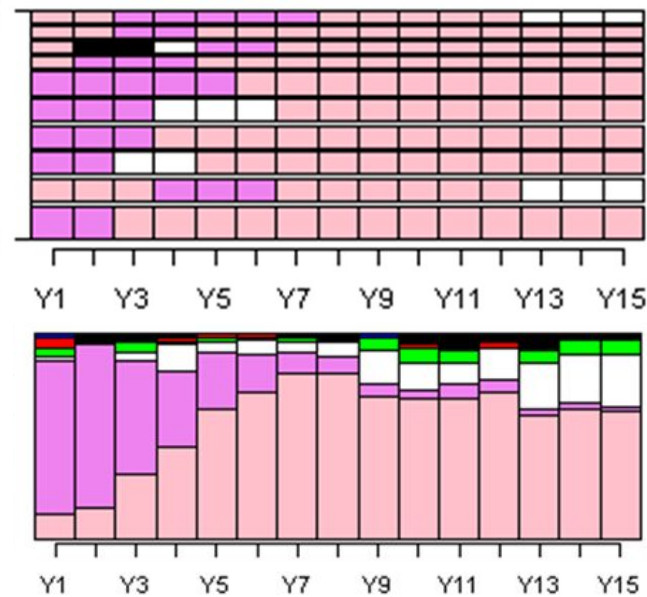


[그림 IV-29] 전문화후 전환형의 최빈 시퀀스 10개와 타임 프로파일

(5) 준전문화형(J형)

cluster 5는 입사시 1~2개의 직무를 먼저 거쳤다가 전문화하는 유형이라고 볼 수 있다. 이후에 완전히 다른 영역으로 옮겨가는 유형이라고 볼 수 있다. [그림 IV-30]의 타임 프로파일을 보면, 경력초기 보조직무 1, 보조직무 2를 경험한 후 점차 주직무로 전환하

는 경향을 확인할 수 있다. 이 유형은 주직무가 후반기에 나타난다는 점에서는 cluster 3(순환후 전문화형)과 유사하나, 주직무가 나타나는 시기가 좀 더 이르다. 또한 주직무의 비중이 높다는 점에서는 cluster 2(전문화형)과 유사하나, 주직무에 머무는 시간이 좀 더 짧고 전반기와 후반기에 보조직무1, 2가 혼재되는 경향이 보인다. cluster 5는 주직무가 나타나는 시기와 기간을 검토해 볼 때 cluster 3(순환후 전문화형)과 cluster 2(전문화형) 사이에 있다고 볼 수 있으며, 따라서 『준전문화형』으로 명명하였으며, 알파벳 형태로는 『J형』으로 표현하였다.



[그림 IV-30] 준전문화형의 최빈 시퀀스 10개와 타임 프로파일

(6) 종합

이상과 같은 논의를 기초로 국내 공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로를 5개 유형으로 종합하여 제시하면 <표 IV-22>와 같다. 첫째, 다순환형은 여러 직무를 순환하는 유형으로, 주직무는 경력 초기에 맡은 직무가 되는 경우가 많으며, 직무 순환 중 경력 초기의 직무로 회귀하는 경우가 많다. 둘째, 전문화형은 주직무에 계속 머물거나 잠시 다른 직무를 맡았다가 주직무로 회귀하는 유형이다. 셋째, 순환후 전문화형은 경력 초기 여러 직무를 탐색하다가 입사 10년 전후에 주직무로 전문화하는 유형이다. 넷째, 전문화후 전환형은 경력 초기 직무에서 전문화하였다가 다른 직무로 완전히 이동하는

유형이다. 다섯째, 준전문화형은 경력 초기 1~2개 직무 경험 후 6~7년 내에 주직무로 진입하는 유형이다.

<표 IV-22> 공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 유형화 결과

구분	유형명	사례수	실루엣 지수	내용
1	다순환형(S형)	45	0.10	여러 직무를 순환하는 유형. 이 때, 주직무는 경력 초기에 맡은 직무이며, 직무 순환 중 경력 초기의 직무로 회귀하는 경우가 많음.
2	전문화형(I형)	56	0.29	주직무에 계속 머물거나 잠시 다른 직무를 맡았다가 주직무로 회귀하는 유형
3	순환후 전문화형 (A형)	58	0.10	경력 초기 여러 직무를 탐색하다가 입사 10년 전후에 주직무로 전문화하는 유형
4	전문화후 전환형 (N형)	77	0.21	경력 초기 직무에서 전문화하였다가 다른 직무로 완전히 이동하는 유형
5	준전문화형(J형)	79	0.11	경력 초기 1~2개 직무 경험 후 6~7년 내에 주직무로 진입

다. 공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로

1) 직위와 직무 변화의 배열간 유사성 분석

응답자의 직위와 직무 변화의 배열간 유사성을 비교하기 위하여, 응답자의 입사 후 15년차까지의 직위 변화의 배열과 직무 변화의 배열을 동시에 투입하여 이 둘을 동시에 고려한 다채널 시퀀스 분석(multichannel sequence analysis)을 실시하였다. 이때 응답자의 직무 변화의 경우 직무 중심 경력경로 유형과 같이 원본 직무 정보를 해당 직무에 근무한 기간의 순대로 주직무, 보조직무1, 보조직무2...와 같이 변형한 직무 정보를 사용하였다. 이 방법은 사례의 직위 배열과 직무 배열 두 차원을 동시에 고려하여 최적일치법을 통해 사례간의 거리값(distance measures)을 구하는 방식이다. 거리값은 각 쌍별로 제시되므로 315개의 사례에 대해 49,455개(=N(N-1)/2)가 도출되었다.

2) 직위와 직무 통합 경력경로 유형 수 설정

앞서 분석한 직무와 직무 통합 경력경로의 배열간 유사성을 의미하는 거리값을 기초로 군집의 수를 미리 결정하지 않는 계층적 군집분석을 실시하였다. 또한 구성 가능한 군집들 모두에 대해서 군집을 구성하는 대상들 간의 측정치의 분산을 기준으로 하여 그 중 가장 작은 값을 나타내는 쌍을 군집화하는 ward method를 활용하였다.

이때 유형 수를 결정하기 위하여 실루엣 지수와 실루엣 플롯을 사용하였다. 이때, 군집 수는 3 이상부터 시작되며, 먼저 군집 수를 3개로 설정하였을 때 전체 실루엣 평균은 0.19로 가장 컸으며, 4개일 때 0.17, 5개일 때 0.14로 낮아졌다. 그러나 직위와 직무를 통합 고려한 경력경로 유형 수는 최소한 직무 중심 경력경로 유형 수인 5개보다 많아야 할 것으로 판단되었으므로, 5개 이상인 경우의 실루엣 평균을 구하였다. 6개일 때 실루엣 평균은 0.127, 7개일 때 0.121, 8개일 때 0.131, 9개일 때 0.127, 10개일 때 0.132, 11개일 때 0.122, 12개일 때 0.127, 13개일 때 0.129, 14개일 때 0.134, 15개일 때 0.127개였다. 몇 개의 cluster별 사례 수와 그 사례의 실루엣 지수는 다음 <표 IV-23>과 같으며, 군집 수를 15 이상으로 나눌 때 실루엣 평균은 다시 낮아지는 것으로 나타났다.

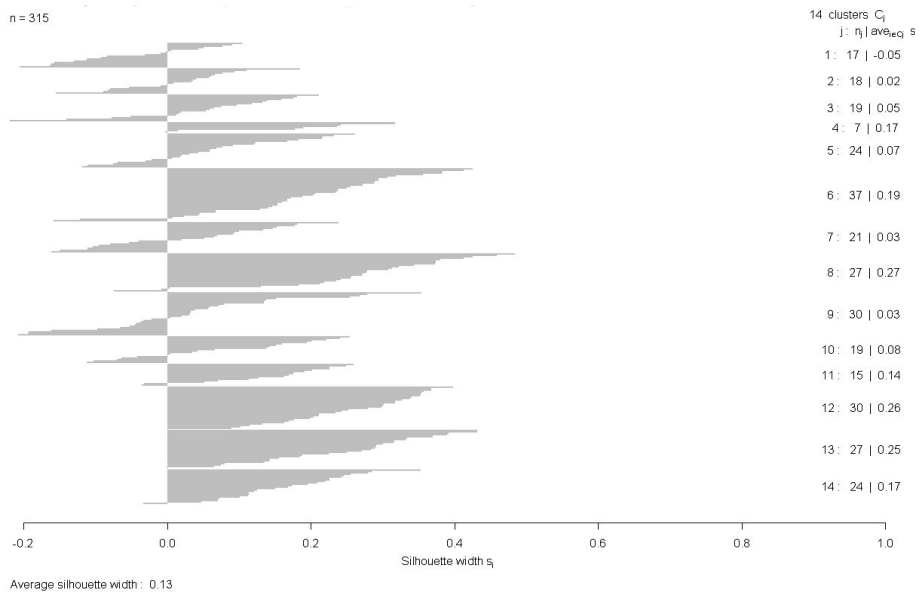
<표 IV-23> 설정된 cluster별 사례 수와 실루엣 지수

구분		5개	...	8개	9개	10개	11개	...	14개	...
전체 평균		0.141	...	0.130	0.127	0.132	0.122	...	0.134	...
cluster 별 사례수 (실루엣 지수)	cluster 1	56 (0.01)	...	35 (-0.03)	35 (-0.07)	35 (-0.07)	35 (-0.07)	...	17 (-0.04)	...
	cluster 2	106 (0.11)	...	45 (-0.04)	45 (-0.04)	19 (0.06)	19 (0.06)	...	18 (0.02)	...
	cluster 3	54 (0.19)	...	54 (0.12)	24 (0.10)	26 (-0.00)	26 (-0.00)	...	19 (0.05)	...
	cluster 4	42 (0.24)	...	37 (0.25)	37 (0.22)	24 (0.10)	24 (0.07)	...	7 (0.17)	...
	cluster 5	57 (0.20)	...	21 (0.10)	21 (0.07)	37 (0.21)	37 (0.21)	...	24 (0.07)	...
	cluster 6		...	42 (0.24)	42 (0.24)	21 (0.07)	21 (0.07)	...	37 (0.19)	...
	cluster 7		...	57 (0.20)	57 (0.17)	42 (0.24)	42 (0.20)	...	21 (0.03)	...
	cluster 8			24 (0.21)	30 (0.27)	57 (0.17)	30 (0.20)	...	27 (0.27)	...
	cluster 9				24 (0.22)	30 (0.27)	30 (0.06)	...	30 (0.06)	...
	cluster 10					24 (0.18)	27 (0.27)	...	19 (0.27)	...
	cluster 11						24 (0.25)	...	15 (0.03)	...

이는 직위 중심 경력경로에서 군집 수를 3개로 설정하였을 때 실루엣 지수의 전체평균은 0.62, 직무 중심 경력경로에서 군집 수를 5개로 설정하였을 때 실루엣 지수의 전체평균이 0.16이었음을 고려하면 매우 낮은 수치로서, 직위와 직무 통합 경력경로에는 그만큼 정형화된 유형으로 묶기 어려운 이질적인 사례가 많이 포함되어 있음을 뜻한다. 이는 직무 중심 경력경로 유형의 경우 군집 내 이질성이 매우 높게 나왔는데 여기에 직위 변화까지 포괄함으로써 군집 내 이질성은 더욱 높아졌기 때문으로 추정된다.

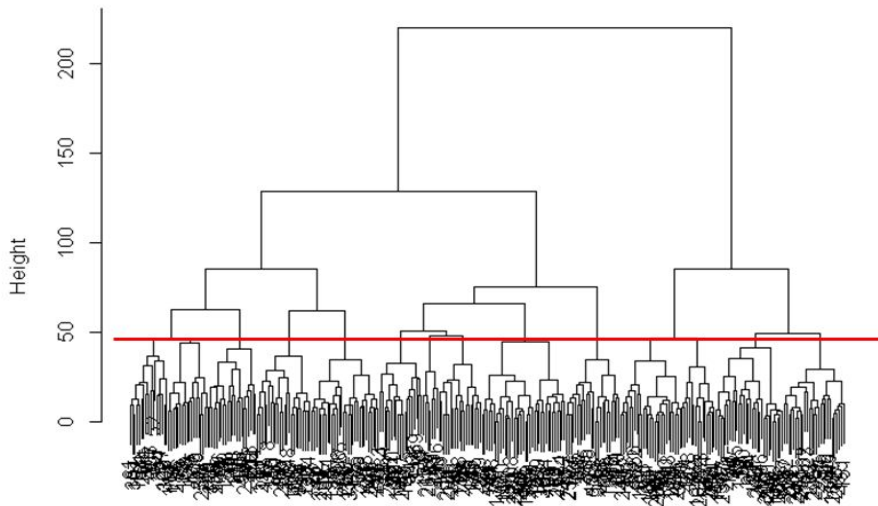
실루엣 지수가 거의 유사하게 나타났으며, 8개, 10개, 14개일 때 0.13을 초과하여 높게 나타났으므로, 이 연구에서는 군집 수 결정을 위해 연구의 효율성을 고려한 송지준(2011)의 기준을 참조하였다. 첫째, 군집 내 사례의 분포 정도를 고려할 때 8개의 군집으로 나

누었을 때 군집 내 분포는 21~57개, 10개의 군집으로 나누었을 때 군집 내 분포는 19~57개, 14개 군집으로 나누었을 때 군집 내 분포는 7~37개로 나타나 특별하게 적절한 군집 수를 정하기 어려웠다. 군집 내 이질성의 정도가 군집들마다 달라서, 추가적인 군집 분할로 인하여 사례 수가 큰 군집이 분할되는 것이 아니라 작은 군집이 분할되는 것으로 나타났다. 둘째, 각 군집의 특성이 의미있게 구별되는지 확인하기 위해 군집 수를 8개, 10개, 14개로 했을 때의 덴드로그램, 군집별 시퀀스 시각화 자료, 타임 프로파일을 참조하였다. 그 결과 14개의 유형으로 나누는 것이 적절한 것으로 판단되어, 직무와 직무 통합 경력경로 유형 분석을 위한 군집 수를 14개로 설정하였으며, 그 경우 실루엣 플롯은 다음 [그림 IV-31]과 같다.



[그림 IV-31] 직무와 직무 통합 경력경로 유형: 군집 수가 14개일 경우 실루엣 플롯

군집 1, 2, 3, 5, 7, 9의 경우 실루엣 지수가 음수로 나타난 사례의 비중이 높아 그만큼 이질적인 사례가 많이 포함되어 있음을 알 수 있다. 그러나 이러한 사례들은 추가적으로 군집을 나누어도 유사성이 높은 하나의 군집으로 잘 묶이지 않았다. 또한 구체적으로 각 클러스터가 어떤 구조를 가지고 있는가를 확인하기 위하여 덴드로그램(dendrogram)을 출력한 결과 다음 [그림 IV-32]와 같이 나타났다. 또한 최종적으로 각각의 cluster에 할당된 사례수와 백분율을 살펴보면 다음 <표 IV-24>와 같다.



[그림 IV-32] 직위와 직무 통합 경력경로 유형의 덴드로그램

<표 IV-24> 직위와 직무 통합 경력경로의 군집분석 결과

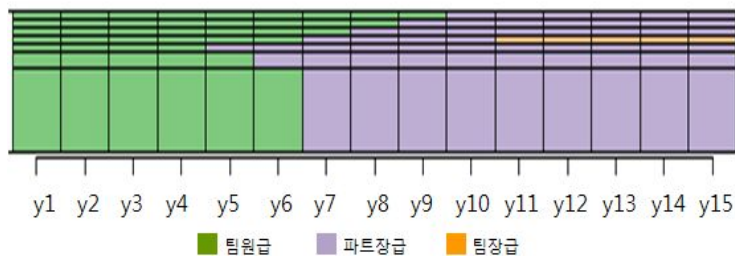
구분	계	cluster													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
사례수(명)	315	17	18	30	24	37	19	19	24	7	21	30	27	27	15
백분율(%)	100	5.4	5.7	9.5	7.6	11.7	6.0	6.0	7.6	2.2	6.7	9.5	8.6	8.6	4.8

나) 직위와 직무 통합 중심 경력경로 유형별 명명

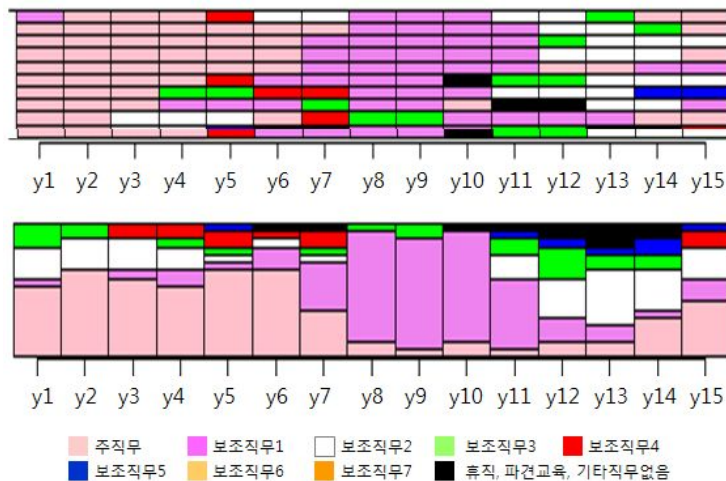
우리나라 공기업 사무직 근로자의 15년간의 직위와 직무 통합 경력경로가 총 14개 cluster로 유형화된다는 점을 확인한 후, 각각의 cluster의 특성을 기반으로 고유한 명칭을 설정하였다. 먼저 앞서 제시한 <표 IV-10> 및 <표 IV-21>과 같이 직위 코드와 직무 코드에 따라 색깔을 부여한 뒤, 응답자들이 15년 간 담당한 직위와 직무들을 나열하여 표시하였으며, 각 cluster에서 중 가장 많이 보이는 10개의 시퀀스를 확인하여 cluster의 특성을 파악하였다. TraMineR 프로그램을 통하여 그래픽 자료가 도출되었으며, 이를 통해 확인된 각 유형별 특징을 토대로 유형명을 부여하였다. 이 때 유형명은 X축이 직무, Y축이 직위로 이루어진 경력공간 내에서 이동 궤적을 효과적으로 표현하기 위해 알파벳 명칭을 활용하였다.

(1) 선승진 S형 (선승진 다순환형, n=17)

cluster 1은 직위상으로는 평균 파트장급 승진연차(10.84년)보다 이른 입사 5~9년차에 승진하였으며, 직무상으로는 다양한 직무를 담당한 사례가 묶였다. 또한 [그림 IV-34]의 타임프로파일을 보면 입사 후 주직무 담당 후 경력중기(7~11년차)에 보조직무1의 담당이 두드러지며, 이 시기는 이들의 승진시기와 유사하다. 즉 이들은 입사하여 주직무를 포함하여 1~2개의 직무를 경험한 후, 비교적 일찍 승진하여 다양한 직무를 순차적으로 담당하게 된 유형이라고 볼 수 있다. 따라서 『선승진 다순환형』으로 명명하였으며, 직위×직무의 2차원 경력공간에서의 이동 궤적과 유사한 알파벳 명칭으로는 『선승진 S형』으로 명명하였다.



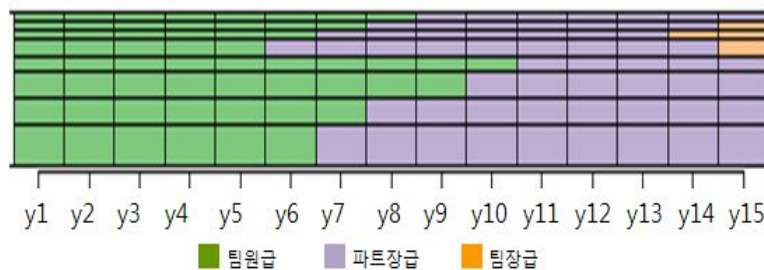
[그림 IV-33] 선승진 S형의 직위 최빈 시퀀스



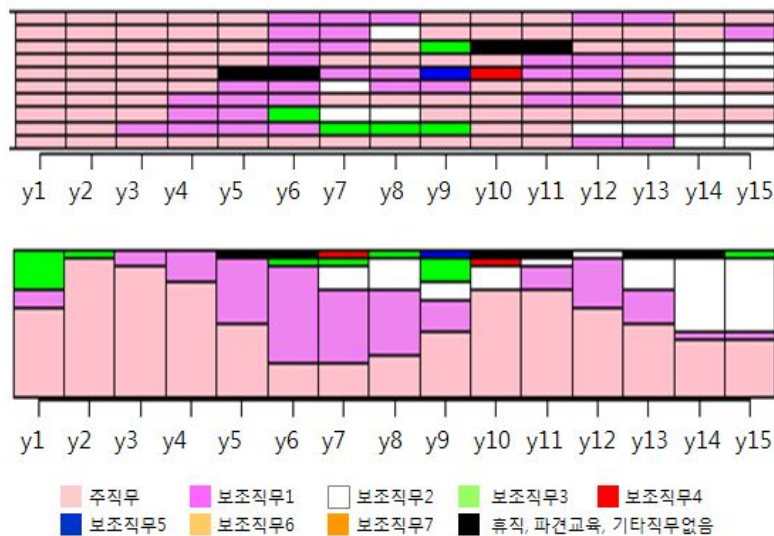
[그림 IV-34] 선승진 S형의 직무 최빈 시퀀스 및 직무 타임 프로파일

(2) 선승진 C형 (선승진 회귀형, n=18)

cluster 2는 직위상으로는 평균 파트장급 승진연차(10.84년)보다 이른 입사 5~9년차에 승진하였으며, 직무상으로는 경력초기와 9년차 이후에 주직무를 담당한 사례가 묶였다. 또한 [그림 IV-36]의 직무 변화의 타임프로파일을 보면 이들은 대부분 입사 초기에 담당 한 직무를 주직무로 하였으며, 경력중기(3~9년차)에 보조직무1을 담당하다가 다시 주직무를 담당하였다. 이들이 주직무를 다시 담당하게 된 시기는 승진시기와 유사하다. 즉 이들은 입사하여 주직무를 포함 1~2개의 직무를 경험한 후, 비교적 일찍 파트장급으로 승진하여 다시 팀원급에서 맡은 직무를 담당하였다가 다른 직무로 옮기게 된 유형이라고 볼 수 있다. 따라서 『선승진 회귀형』으로 명명하였으며, 직위×직무의 2차원 경력공간에서의 이동 궤적과 유사한 알파벳 명칭으로는 『선승진 C형』으로 명명하였다.



[그림 IV-36] 선승진 C형의 직위 최빈 시퀀스



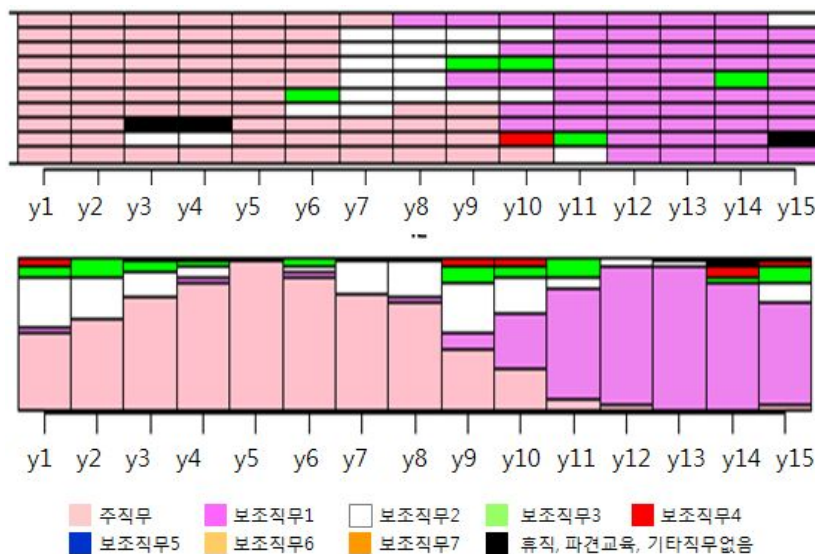
[그림 IV-36] 선승진 C형의 직무 최빈 시퀀스 및 직무 타임 프로파일

(3) 선승진 N형 (선승진 전문화후 전환형, n=30)

cluster 3은 직위상으로는 평균 파트장급 승진연차(10.84년)보다 이른 입사 6~10년차에 승진하였으며, 직무상으로는 입사 초기 주직무에 전문화하였다가 중기 이후 다른 직무로 전환한 사례가 묶였다. 또한 [그림 IV-38]의 직무 변화의 타임프로파일을 보면 이들은 대부분 입사 초기에 담당한 직무를 주직무로 하였으며, 경력중기(7~9년차)에 보조직무2를 거친 후, 또는 바로 보조직무1을 담당하였으며, 직무전환 시기는 승진시기와 유사하다. 즉 이들은 입사하여 팀원급 때 주직무를 담당한 후, 비교적 일찍 파트장급으로 승진하여 이전의 직무와는 완전히 다른 직무로 옮겨게 된 유형이라고 볼 수 있다. 따라서 『선승진 전문화후 전환형』으로 명명하였으며, 직위×직무의 2차원 경력공간에서의 이동 궤적과 유사한 알파벳 명칭으로는 『선승진 N형』으로 명명하였다



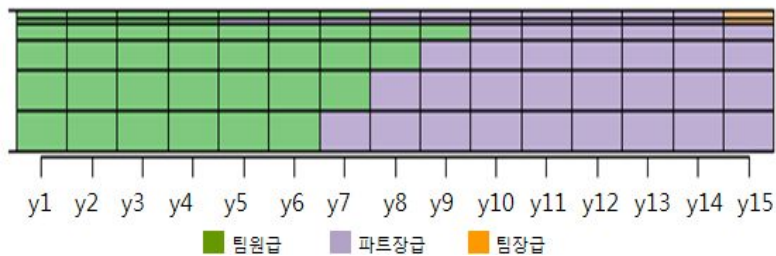
[그림 IV-37] 선승진 N형의 직위 최빈 시퀀스



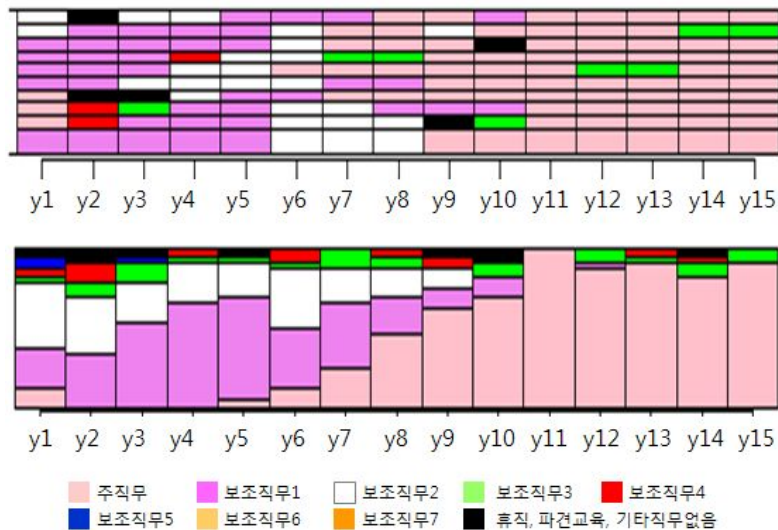
[그림 IV-38] 선승진 N형의 직무 최빈 시퀀스 및 직무 타임 프로파일

(4) 선승진 A형 (선승진 순환후 전문화형, n=24)

cluster 4은 직위상으로는 평균 파트장급 승진연차(10.84년)보다 이른 입사 5~9년차에 승진하였으며, 직무상으로는 경력초기 다양한 직무를 담당하다가 중기 이후 주직무로 전문화한 사례가 묶였다. 또한 [그림 IV-40]의 직무 변화의 타임프로파일을 보면 이들은 입사 후 여러 직무를 순환하다가 입사 6년차 이후부터 주직무를 담당하기 시작한 비율이 높아졌다. 즉 이들은 입사하여 팀원급 때 여러 직무를 순환하다가 7~10년차에 비교적 일찍 파트장급으로 승진하여 이전의 직무와는 완전히 다른 직무에서 전문화한 유형이라고 볼 수 있다. 따라서 『선승진 순환후 전문화형』으로 명명하였으며, 직위×직무의 2차원 경력공간에서의 이동 궤적과 유사한 알파벳 명칭으로는 『선승진 A형』으로 명명하였다.



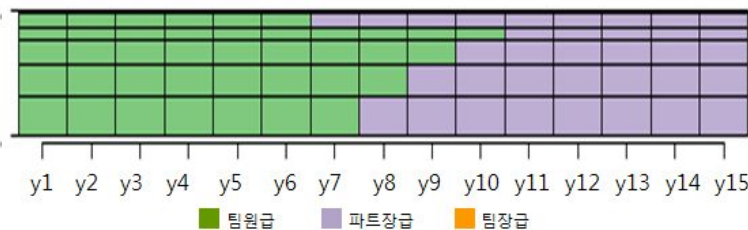
[그림 IV-39] 선승진 A형의 직위 최빈 시퀀스



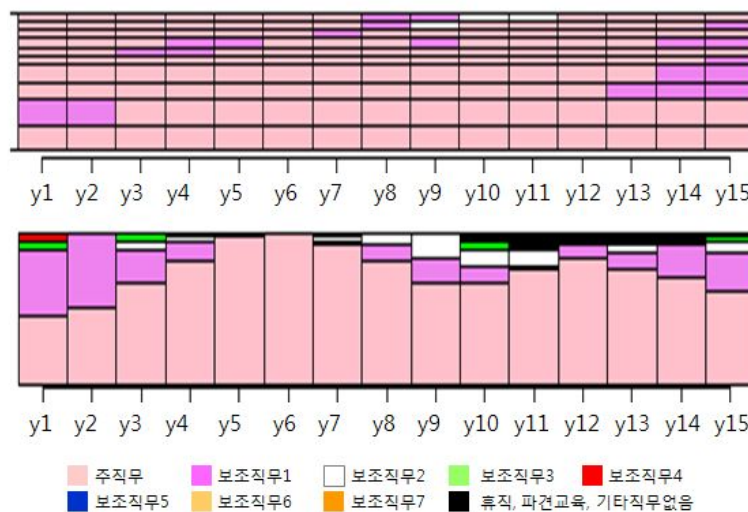
[그림 IV-40] 선승진 A형의 직무 최빈 시퀀스 및 직무 타임 프로파일

(5) 상승 I형 (상승 전문화형, n=37)

cluster 5은 직위상으로는 평균 파트장급 승진연차(10.84년)보다 이르거나 비슷한 입사 7~11년차에 승진하였으며, 직무상으로는 주로 한 직무에 오랫동안 전문화한 사례가 묶였다. 또한 [그림 IV-42]의 직무 변화의 타임프로파일을 보면 이들은 경력기간동안 주로 주 직무에 근무했으며, 입사 초기, 8~10년차, 14~15년차에 다른 직무에 근무한 비중이 근소하게 늘어났다. 이 시기는 입사 후, 승진전후, 또는 장기 근무 후 순환보직 원칙에 의해 잠시 다른 직무를 담당했던 시기로 볼 수 있다. 즉 이들은 입사 후 순환보직 원칙에 의한 짧은 직무전환을 제외하고는 주로 한 직무에 오래 종사하면서 직위상 상승하는 유형이라고 볼 수 있다. 따라서 『상승 전문화형』으로 명명하였으며, 직위×직무의 2차원 경력공간에서의 이동 궤적과 유사한 알파벳 명칭으로는 『상승 I형』으로 명명하였다.



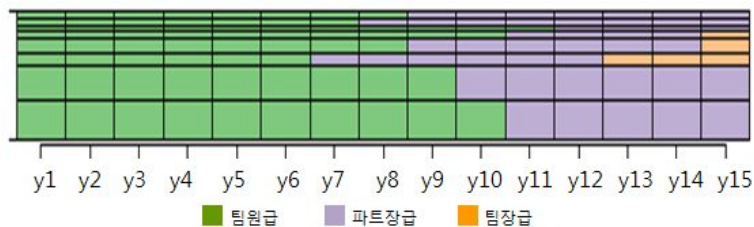
[그림 IV-41] 상승 I형의 직위 최빈 시퀀스



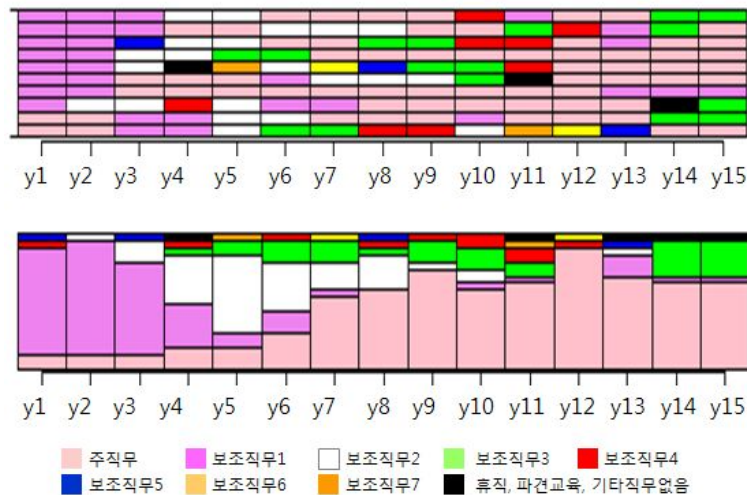
[그림 IV-42] 상승 I형의 직무 최빈 시퀀스 및 직무 타임 프로파일

(6) 상승 F형 (상승 말뚝순환형, n=19)

cluster 6은 직위상으로는 평균 파트장급 승진연차(10.84년)보다 이르거나 비슷한 입사 7~12년차에 승진하였으며, 직무상으로는 경력 중기 이후 주직무가 나타나나, 여러 직무를 혼재되는 사례가 묶였다. 또한 [그림 IV-44]의 직무 변화의 타임프로파일을 보면 이들은 입사 후 여러 직무를 순환하다 점차 주직무의 비중이 늘어났으나, 경력 중기 이후에도 보조직무들을 담당하게 되었다. 이러한 패턴은 『다순환형』과 유사하나, 경력 초기에 나타났던 주직무가 이후에 반복되는 양상을 보이므로, 하나의 주직무를 초점을 두고 있으면서 여러 직무를 순환하면서 직위적으로 상승하는 유형이라고 볼 수 있다. 따라서 『상승 말뚝순환형』으로 명명하였으며, 직위×직무의 2차원 경력공간에서의 이동 궤적과 유사한 알파벳 명칭으로는 『상승 F형』으로 명명하였다



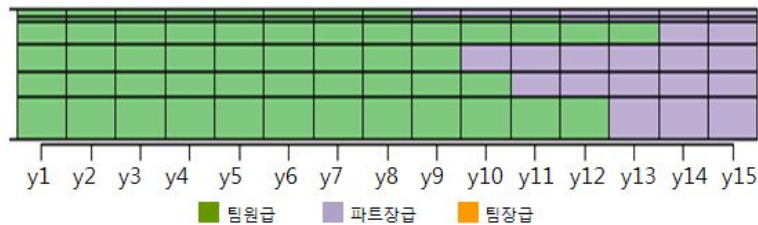
[그림 IV-43] 상승 F형의 직위 최빈 시퀀스



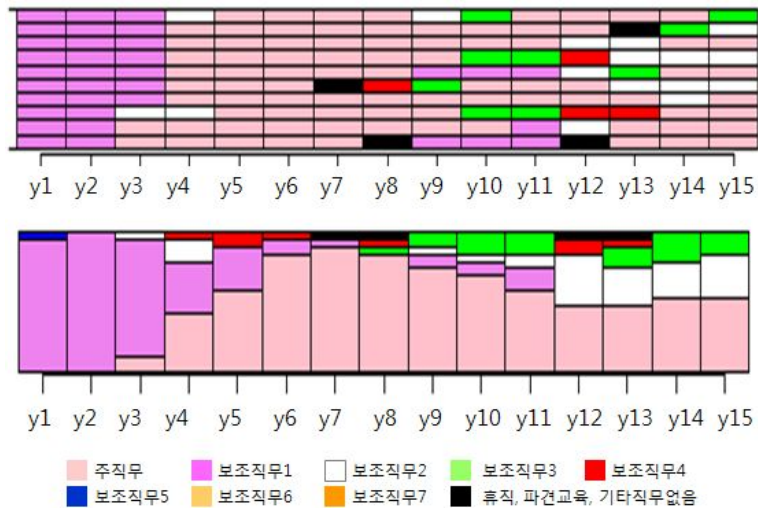
[그림 IV-44] 상승 F형의 직무 최빈 시퀀스 및 직무 타임 프로파일

(7) 후승진 J형 (후승진 준전문화형, n=19)

cluster 7은 직위상으로는 평균 파트장급 승진연차(10.84년)보다 비슷하거나 늦은 입사 9~14년차에 승진하였으며, 직무상으로는 주로 입사 후 2~3년 보조직무1을 거친 후, 바로 주직무로 전문화하였다가 이후에 조금씩 보조직무도 담당하여 『준전문화형』과 유사한 사례가 많았다. 또한 [그림 IV-46]의 직무 변화의 타임프로파일을 보면 이들은 입사 직후에는 보조직무를 담당하다 3년차부터 주직무를 담당하게 되는 비중이 늘어났으나, 이 비중은 8년차 이후부터 조금씩 줄었다. 즉 이들은 신입직원 배치시 보조직무1을 담당했다가 자신이 전문화할 직무에 정착하였으며, 이후 보직에서 잠시 다른 직무를 맡더라도 다시 주직무로 전문화하면서 직위적으로는 늦게 상승하는 유형이라고 볼 수 있다. 따라서 『후승진 준전문화형』으로 명명하였으며, 직위×직무의 2차원 경력공간에서의 이동 궤적과 유사한 알파벳 명칭으로는 『후승진 J형』으로 명명하였다



[그림 IV-45] 후승진 J형의 직위 최빈 시퀀스



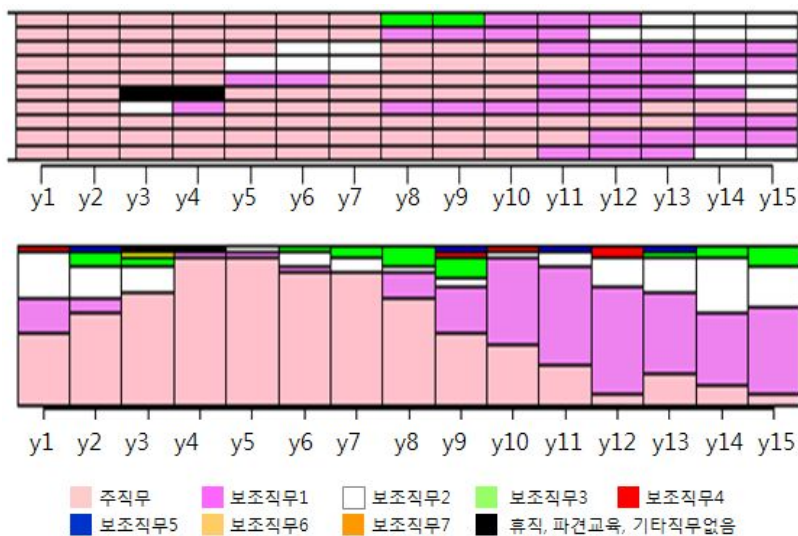
[그림 IV-46] 후승진 J형의 직무 최빈 시퀀스 및 직무 타임 프로파일

(8) 후승진 N형 (후승진 전문화후 전환형, n=24)

cluster 8은 직위상으로는 평균 파트장급 승진연차(10.84년)보다 비슷하거나 늦은 입사 10~14년차에 승진하였으며, 직무상으로는 주로 입사 후 주직무로 전문화하였다가 중기 이후 다른 직무로 전환하여 『전문화후 전환형』과 유사한 사례가 묶였다. 또한 [그림 IV-48]의 직무 변화의 타임프로파일을 보면 입사 직후에는 보조직무를 담당하다 점차 주직무를 담당하게 되는 비중이 늘어났으나, 이 비중은 8년차 이후부터 조금씩 줄고 보조직무1, 보조직무2의 비중이 늘어났다. 즉 이들은 신입직원 배치시 담당한 직무에 전문화했다가 중기 이후 다른 직무로 완전히 옮겨 전문화하면서 늦게 상승하는 유형이라고 볼 수 있다. 따라서 『후승진 전문화후 전환형』으로 명명하였으며, 직위×직무의 2차원 경력공간에서의 이동 궤적과 유사한 알파벳 명칭으로는 『후승진 N형』으로 명명하였다.



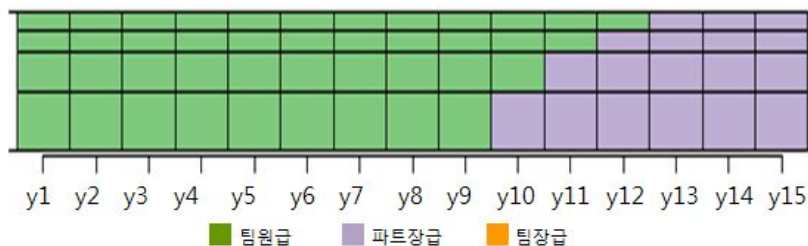
[그림 IV-47] 후승진 N형의 직위 최빈 시퀀스



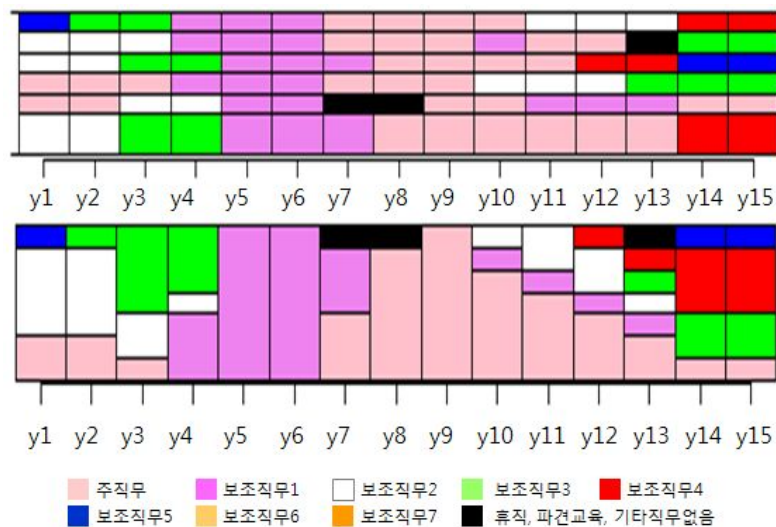
[그림 IV-48] 후승진 N형의 직무 최빈 시퀀스 및 직무 타임 프로파일

(9) 후승진 Ⅰ형 (후승진 늦은전문화후 전환형, n=7)

cluster 9는 직위상으로는 평균 파트장급 승진연차(10.84년)보다 비슷하거나 늦은 입사 10~13년차에 승진하였으며, 직무상으로는 여러 직무를 순환한다는 측면에서 『다순환형』 또는 여러 직무를 탐색한 후 전문화했다는 측면에서 『탐색후 전문화형』과 유사한 사례가 혼재된 것으로 보인다. 또한 [그림 IV-50]의 직무 변화의 타임프로파일을 보면 이들은 입사 후 6~7년차까지 2~4개의 보조직무를 담당하다 8년차에 주직무를 담당하게 되는 비중이 급격히 늘어났으나, 이 비중은 10년차 이후부터 조금씩 줄고 보조직무들의 비중이 늘어났다. 이들의 주직무는 입사 후 상당히 늦게 나타나고, 몇 년간 종사 이후에는 다른 직무로 전환하며 늦게 상승하는 유형이라고 볼 수 있다. 따라서 『후승진 늦은전문화후 전환형』으로 명명하였으며, 직위×직무의 2차원 경력공간에서의 이동 궤적과 유사한 명칭으로는 『후승진 Ⅰ형』으로 명명하였다.



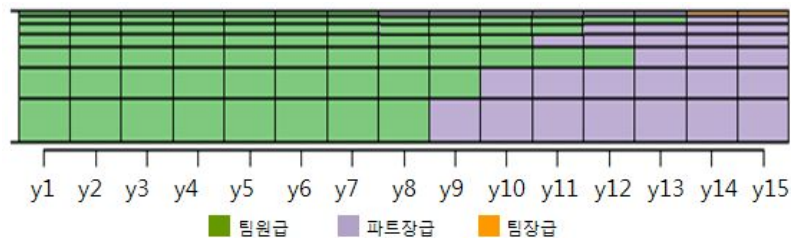
[그림 IV-49] 후승진 Ⅰ형의 직위 최빈 시퀀스



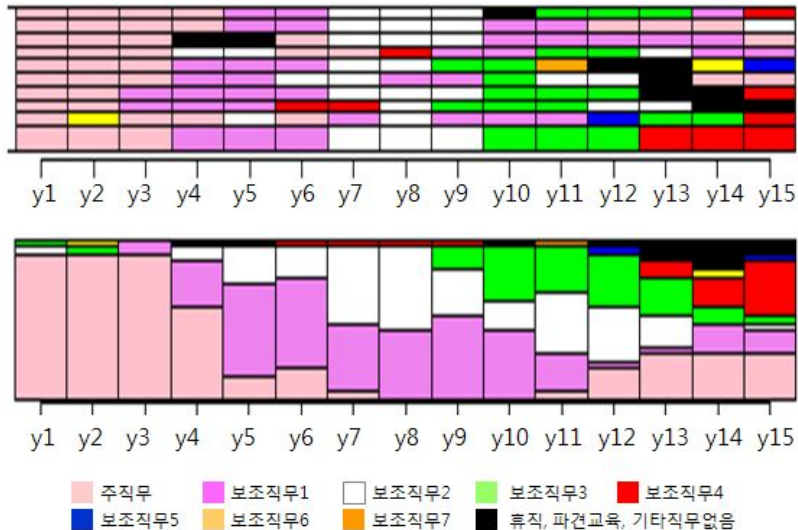
[그림 IV-50] 후승진 Ⅰ형의 직무 최빈 시퀀스 및 직무 타임 프로파일

(10) 후승진 S형 (후승진 다순환형, n=21)

cluster 10은 직위상으로는 평균 파트장급 승진연차(10.84년)보다 비슷하거나 낮은 입사 9~14년차에 승진하였으며, 직무상으로는 여러 직무를 순환한다는 측면에서 『다순환형』과 유사한 사례가 묶였다. 또한 [그림 IV-52]의 직무 변화의 타임프로파일을 보면 이들은 입사 후부터 주직무, 보조직무1, 보조직무2...의 순으로 다양한 직무를 담당하고 있다. 이들은 입사 후 다양한 직무를 담당하며 상승하는 유형이라고 볼 수 있다. 따라서 『후승진 다순환형』으로 명명하였으며, 직위×직무의 2차원 경력공간에서의 이동 궤적과 유사한 알파벳 명칭으로는 『후승진 S형』으로 명명하였다.



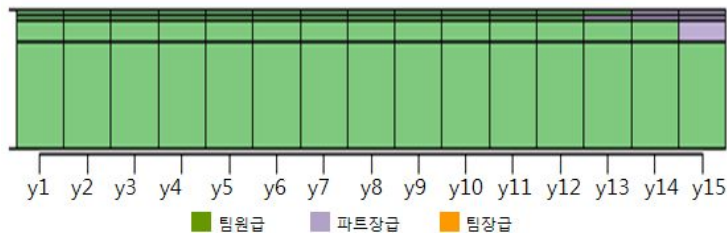
[그림 IV-51] 후승진 S형의 직위 최빈 시퀀스



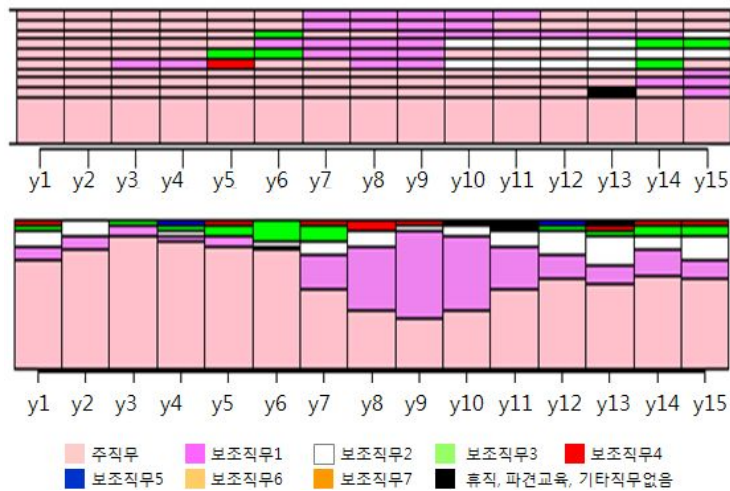
[그림 IV-52] 후승진 S형의 직무 최빈 시퀀스 및 직무 타임 프로파일

(11) 정체 I형 (정체 전문화형, n=30)

cluster 11은 직위상으로는 승진하지 않거나 평균 파트장급 승진연차(10.84년)보다 늦은 입사 13~15년차에 승진하였으며, 직무상으로는 1~2직무에 집중한다는 측면에서 『전문화형』과 유사한 사례가 묶였다. 또한 [그림 IV-54]의 직무 변화의 타임프로파일을 보면 이들은 입사 직후 담당한 직무를 지속적으로 담당하였으며, 7~11년차에 보조직무1을 담당하였다가 다시 주직무로 회귀하는 경우가 많다. 이들은 입사 후 오랫동안 승진하지 않으면서 직무변화가 거의 없는 유형이라고 볼 수 있다. 따라서 『정체 전문화형』으로 명명하였으며, 직위×직무의 2차원 경력공간에서의 이동 궤적과 유사한 알파벳 명칭으로는 『정체 I형』으로 명명하였다.



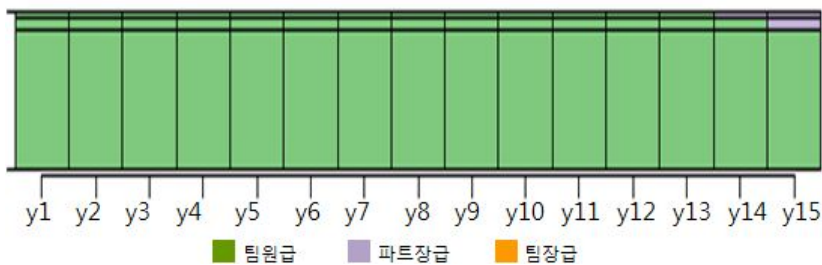
[그림 IV-53] 정체 I형의 직위 최빈 시퀀스



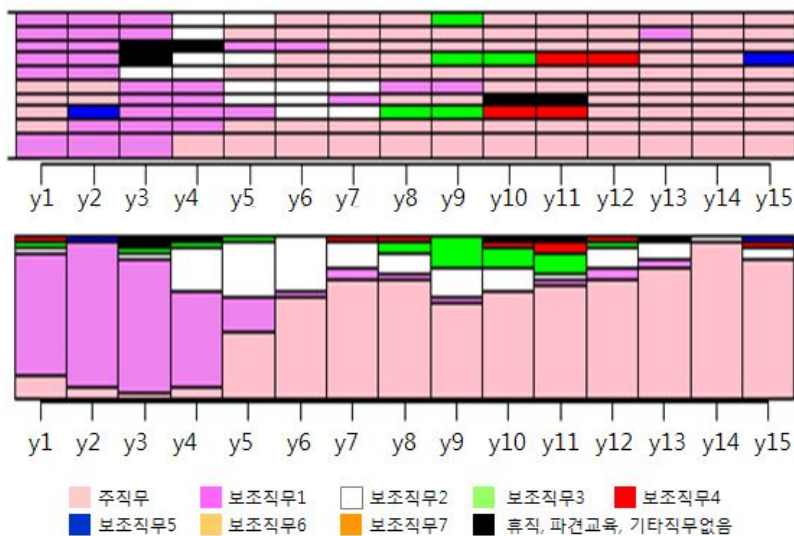
[그림 IV-54] 정체 I형의 직무 최빈 시퀀스 및 직무 타임 프로파일

(12) 정체 A형 (정체 순환후 전문화형, n=27)

cluster 12는 직위상으로는 승진하지 않거나 평균 파트장급 승진연차(10.84년)보다 늦은 입사 14~15년차에 승진하였으며, 직무상으로는 여러 직무를 순환하다 점차 한 직무에 집중하게 된다는 측면에서 『순환후 전문화형』과 유사한 사례가 묶였다. 또한 [그림 IV-56]의 직무 변화의 타임프로파일을 보면 이들은 입사 초기에 보조직무를 여럿 담당하다가 5년차부터 주직무를 담당하기 시작하여 그 비중이 점차 늘어났다. 이들은 입사 후 오랫동안 승진하지 않으면서 초기에 여러 직무를 순환하다 전문화한 유형이라고 볼 수 있다. 따라서 『정체-순환후 전문화형』으로 명명하였으며, 직위×직무의 2차원 경력공간에서의 이동 궤적과 유사한 알파벳 명칭으로는 『정체 A형』으로 명명하였다.



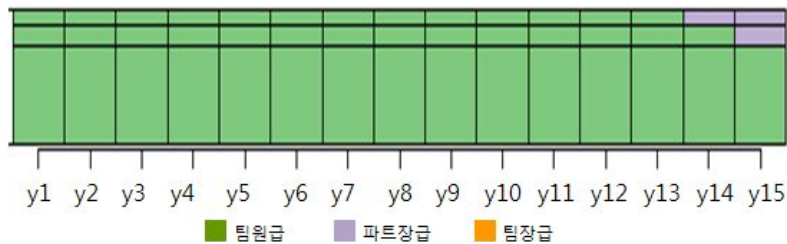
[그림 IV-55] 정체 A형의 직위 최빈 시퀀스



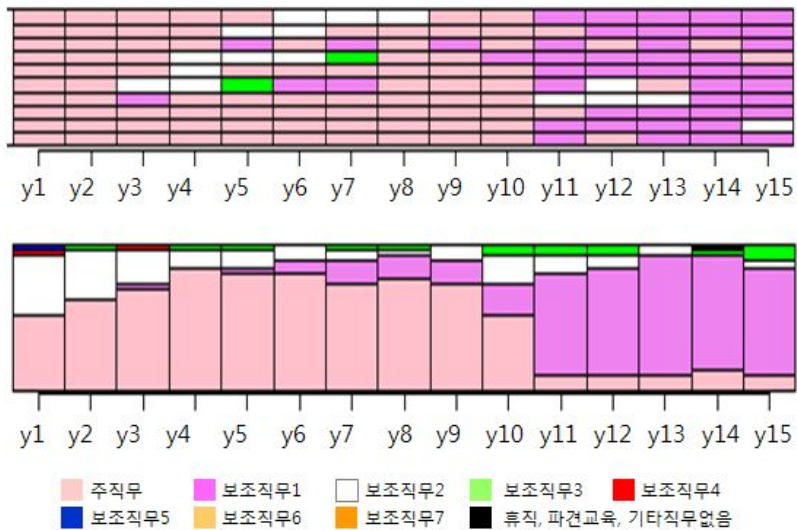
[그림 IV-56] 정체 A형의 직무 최빈 시퀀스 및 직무 타임 프로파일

(13) 정체 N형 (정체 전문화후 전환형, n=27)

cluster 12는 직위상으로는 승진하지 않거나 평균 파트장급 승진연차(10.84년)보다 늦은 입사 14~15년차에 승진하였으며, 직무상으로는 한 직무에 전문화 하였다가 다른 직무로 전환하는 측면에서 『전문화후 전환형』과 유사한 사례가 묶였다. 또한 [그림 IV-58]의 직무 변화의 타임프로파일을 보면 이들은 입사 초기에 주로 주직무와 보조직무2를 담당하다가 11년차부터 보조직무1의 비중이 급격히 늘어났다. 이들은 입사 후 오랫동안 승진하지 않으면서 초기에 주직무에 전문화하였다가 중기 이후 완전히 다른 직무로 전환한 유형이라고 볼 수 있다. 따라서 『정체 전문화후 전환형』으로 명명하였으며, 직위×직무의 2차원 경력공간에서의 이동 궤적과 유사한 알파벳 명칭으로는 『정체 N형』으로 명명하였다.



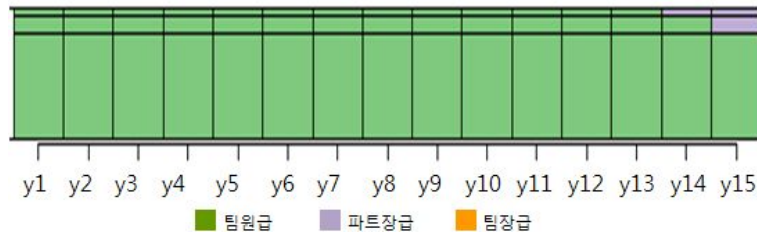
[그림 IV-57] 정체 N형의 직위 최빈 시퀀스



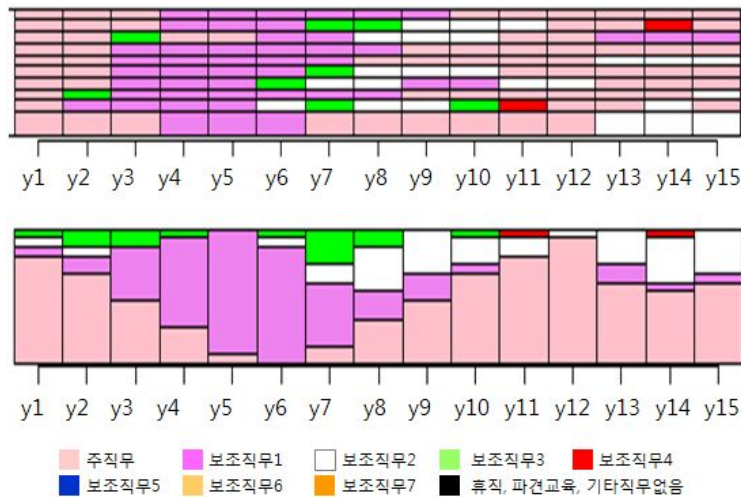
[그림 IV-58] 정체 N형의 직무 최빈 시퀀스 및 직무 타임 프로파일

(14) 정체 C형 (정체 회귀형, n=15)

cluster 14는 직위상으로는 승진하지 않거나 평균 파트장급 승진연차(10.84년)보다 늦은 입사 14~15년차에 승진하였으며, 입사 직후 담당한 주직무를 경력중기에 다시 담당하게 되는 사례가 묶였다. [그림 IV-60]의 직무 변화의 타임프로파일을 보면 이들은 입사 초기에 주로 주직무를 담당하였으나 이 비중은 5년차까지 지속적으로 줄어들고 보조직무1, 보조직무2... 등을 담당하며, 7년차부터 다시 주직무를 담당하게 된다. 이들은 입사 후 오랫동안 승진하지 않으면서 초기에 여러 직무를 순환하다 중기 이후 전문화한다는 측면에서 『순환후 전환형』과 가까우나, 특히 입사 직무 반복한 직무로 전문화하여 회귀된다는 특징을 가진다. 따라서 『정체 회귀형』으로 명명하였으며, 직위×직무의 2차원 경력공간에서의 이동 궤적과 유사한 알파벳 명칭으로는 『정체 C형』으로 명명하였다.



[그림 IV-59] 정체 C형의 직위 최빈 시퀀스



[그림 IV-60] 정체 C형의 직무 최빈 시퀀스 및 직무 타임 프로파일

(15) 종합

이상과 같은 논의를 기초로 국내 공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로를 14개 유형으로 종합하여 제시하면 <표 IV-25>와 같다. ① 선승진 S형(선승진 다순환형)은 여러 직무를 순환하며 상대적으로 일찍 승진하는 유형이며, ② 선승진 C형(선승진 회귀형)은 팀원급 때 전문화했다가, 상대적으로 이른 파트장급 승진을 전후하여 보조직무로 전환했다 다시 초기 담당직무로 회귀하는 유형, ③ 선승진 N형(선승진 전문화후 전환형)은 팀원급 때 전문화했다가, 상대적으로 이른 파트장급 승진을 전후하여 완전히 다른 직무들로 전환하는 유형, ④ 선승진 A형(선승진 순환후 전문화형)은 팀원급 때 직무를 순환하다가, 상대적으로 이른 파트장급 승진을 전후하여 주직무로 전문화하는 유형이다. 또한 ⑤ 상승 I형(상승 전문화형)은 한 직무를 집중 담당하면서 상승하는 유형, ⑥ 상승 F형(상승 말뚝순환형)은 한 직무를 집중 담당하면서도 몇 개의 직무들을 반복하여 왔다갔다 하면서 상승하는 유형이다. ⑦ 후승진 J형(후승진 준전문화형)은 팀원급 때 1~2개 보조직무를 담당한 후 주직무로 전문화하였다가 이따금 다른 직무도 담당하면서 상대적으로 늦게 승진하는 유형, ⑧ 후승진 N형(후승진 전문화후 전환형)은 팀원급 때 1~2 직무에 전문화했다가, 상대적으로 늦은 파트장급 승진을 전후하여 완전히 다른 직무들로 전환하는 유형, ⑨ 후승진 Ⅱ형(후승진 늦은전문화후 전환형)은 팀원급 때 1~2개 보조직무를 담당한 후 주직무로 전문화하였다가 상대적으로 늦은 파트장급 승진을 전후하여 다른 직무로 전환하는 유형, ⑩ 후승진 S형(후승진 다순환형)은 여러 직무를 순환하며 상대적으로 늦게 승진하는 유형, ⑪ 정체 I형(정체 전문화형)은 한 직무를 집중 담당하면서 직위적으로는 정체된 유형, ⑫ 정체 A형(정체 순환후 전문화형)은 여러 직무를 순환하다가 주직무로 전문화하며 직위적으로는 정체된 유형, ⑬ 정체 N형(정체 전문화후 전환형)은 한 직무에 전문화했다가 전혀 다른 직무로 전환하며 직위적으로는 정체된 유형, ⑭ 정체 C형(정체 회귀형)은 한 직무에 전문화했다가 보조직무로 전환했다 다시 초기 담당 직무로 회귀하는 유형이다.

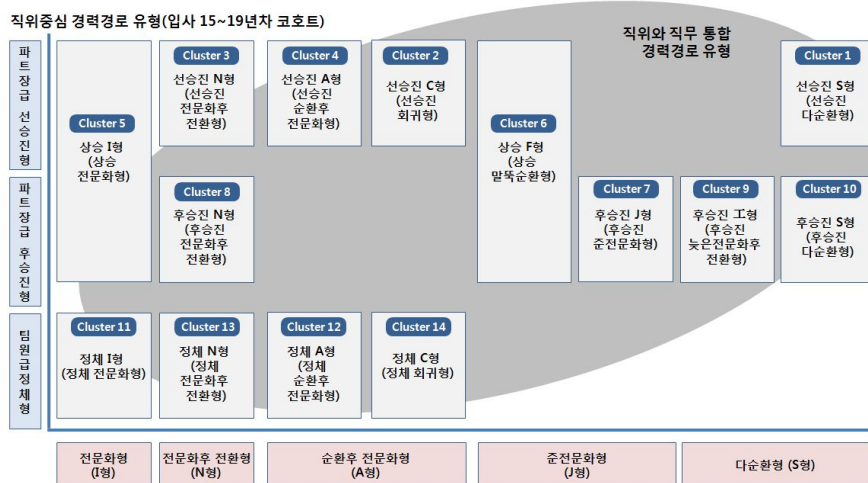
<표 IV-25> 공기업 사무직 근로자의 직무와 직무 통합 경력경로 유형별 명칭 및 특징

구 분	유형명	사례 수	실루엣 지수	내용
1	선승진 S형 (선승진 다순환형)	17	-0.04	여러 직무를 순환하며 상대적으로 일찍 승진하는 유형
2	선승진 C형 (선승진 회귀형)	18	0.02	팀원급 때 전문화했다가, 상대적으로 이른 파트장급 승진을 전후하여 보조직무로 전환했다 다시 초기 담당직무로 회귀하는 유형
3	선승진 N형 (선승진 전문화후 전환형)	30	0.26	팀원급 때 전문화했다가, 상대적으로 이른 파트장급 승진을 전후하여 완전히 다른 직무들로 전환하는 유형
4	선승진 A형 (선승진 순환후 전문화형)	24	0.17	팀원급 때 직무를 순환하다가, 상대적으로 이른 파트장급 승진을 전후하여 주직무로 전문화하는 유형
5	상승 I형 (상승 전문화형)	37	0.19	한 직무를 집중 담당하면서 상승하는 유형
6	상승 F형 (상승 말뚝순환형)	19	0.05	한 직무를 집중 담당하면서도 몇개의 직무들과 반복하여 왔다갔다 하면서 상승하는 유형
7	후승진 J형 (후승진 준전문화형)	19	0.08	팀원급 때 1~2개 보조직무를 담당한 후 주직무로 전문화하였다가 이따금 다른 직무도 담당하면서 상대적으로 늦게 승진하는 유형
8	후승진 N형 (후승진 전문화후 전환형)	24	0.07	팀원급 때 1~2직무에 전문화했다가, 상대적으로 늦은 파트장급 승진을 전후하여 완전히 다른 직무들로 전환하는 유형
9	후승진 I형 (후승진 늦은전문화후 전환형)	7	0.17	팀원급 때 1~2개 보조직무를 담당한 후 주직무로 전문화하였다가 상대적으로 늦은 파트장급 승진을 전후하여 다른 직무로 전환하는 유형
10	후승진 S형 (후승진 다순환형)	21	0.03	여러 직무를 순환하며 상대적으로 늦게 승진하는 유형
11	정체 I형 (정체 전문화형)	30	0.03	한 직무를 집중 담당하면서 직위적으로는 정체된 유형
12	정체 A형 (정체 순환후 전문화형)	27	0.27	여러 직무를 순환하다가 주직무로 전문화하며, 직위적으로는 정체된 유형
13	정체 N형 (정체 전문화후 전환형)	27	0.24	한 직무에 전문화했다가 전혀 다른 직무로 전환하며, 직위적으로는 정체된 유형
14	정체 C형 (정체 회귀형)	15	0.14	한 직무에 전문화했다가, 보조직무로 전환했다 다시 초기 담당 직무로 회귀하는 유형

한편, 14개의 공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형별로 직위 변화가 유사한 직위 중심 경력경로 유형 및 직무 변화가 유사한 직무 중심 경력경로 유형을 각각 Y축과 X축에 표시하여 대별하여 보면, 다음 [그림 IV-61]과 같다. 이 때 직위와 직무 통합 경력경로 유형은 입사 15년차까지의 직위 및 직무 변화를 기초로 도출되었으므로, 직위 변화 측면에서 이와 유사한 직위 중심 경력경로 유형은 입사 15~19년차에서 도출된 유형인 파트장급 선승진형, 파트장급 후승진형, 팀원급 정체형으로 표기하였다.

직위 중심 경력경로 유형에서의 선승진형과 유사한 유형은 선승진 S형, 선승진 A형, 선승진 C형, 선승진 N형으로 볼 수 있었으며, 선승진형과 후승진형이 혼재된 것과 유사한 유형은 상승 I형, 상승 F형으로 볼 수 있었다. 한편, 후승진형과 유사한 유형에는 후승진 S형, 후승진 I형, 후승진 J형, 후승진 N형으로 볼 수 있었으며, 팀원급 정체형과 유사한 유형은 정체 I형, 정체 N형, 정체 A형, 정체 C형으로 볼 수 있었다.

한편, 직무 중심 경력경로 유형에서의 전문화형과 유사한 직위와 직무 통합 경력경로 유형은 상승 I형, 정체 I형이 있었으며, 전문화후 전환형과 유사한 유형은 선승진 N형, 후승진 N형, 정체 N형이 있었다. 순환후 전문화형과 유사한 유형은 선승진 A형, 정체 A형, 선승진 C형, 정체 C형이 있었으며, 준전문화형과 유사한 유형은 상승 F형, 후승진 J형이라고 볼 수 있었다. 마지막으로 다순환형과 유사한 유형은 선승진 S형, 후승진 S형, 후승진 I형으로 볼 수 있었다.



[그림 IV-61] 직위와 직무 통합 경력경로 유형별로 직위 변화가 유사한 직위 중심 경력경로 유형 및 직무 변화가 유사한 직무 중심 경력경로 유형

3. 공기업 사무직 근로자의 경력경로 유형별 특성

공기업 사무직 근로자의 경력경로 유형별 특성 분석을 위하여 직위 중심 경력경로 유형, 직무 중심 경력경로 유형, 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 특성을 실제 직위와 직무 변화의 특성, 목표 직위와 직무의 특성을 중심으로 분석하였다.

직위 중심 경력경로 유형별 특성은 입사 25~30년차, 20~24년차, 15~19년차의 입사코호트별로 근로자들의 직위 관련 특성(담당직위, 목표직위)을 분석하였다. 직무 중심 경력경로 유형별 특성은 근로자들의 직무 관련 특성(담당직무, 목표직무)을 분석하였다. 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 특성은 담당직위 및 담당직무 관련 특성을 분석하였다.

가. 직위 중심 경력경로 유형별 특성

직위 중심 경력경로 유형별 특성은 입사 25~30년차, 20~24년차, 15~19년차의 입사코호트별로 근로자들이 승진시기와 함께 목표직위의 특성을 분석하였다. 첫째, 실제로 당당한 직위 관련 특성은 다음 항목을 해당코호트의 전체 사례의 값과 비교하여 제시하였다. 파트장급으로 승진한 사례(백분율)와 소요기간의 평균, 팀장급으로 승진한 사례(백분율)와 소요기간의 평균, 부처장급 이상으로 승진한 사례(백분율)와 소요기간의 평균이 전체 사례의 값과 비교하여 제시되었다.

둘째, 목표직위 관련 특성은 다음 항목을 해당코호트의 전체 사례의 값과 비교하여 제시하였다. 입사시 목표직위가 존재한 경우의 백분율, 입사시 목표직위의 수준의 평균, 15년차 시점에서 목표직위가 존재한 경우의 백분율, 15년차 시점의 목표직위 수준의 평균이 전체 사례의 값과 비교하여 제시되었다.

1) 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 특성

가) 승진시기

입사 25~30년차 코호트 응답자의 직위 중심 경력경로 유형별로 입사 후 조사시점까지의 각 승진시기는 다음 <표 IV-26>과 같다. ① 부처장급 이상 고숙상승형(n=12)의 경우 모든 사례가 부처장급 이상으로 승진하였으며, 파트장급 승진 소요기간은 6.91년, 팀장급

승진 소요기간은 15.91년, 부처장급 승진 소요기간은 21.9년이 걸렸다. ② 팀장급 순차승진형(n=17)의 경우 파트장급 승진 사례는 17명(100%)으로 소요기간은 9.70년, 팀장급 승진 사례는 17명(100%)으로 소요기간은 20.64년, 부처장급 승진 사례는 6명(35.3%)로 소요기간은 26.5년이 걸렸다. ③ 팀장급 후발 추월형(n=15)의 경우 파트장급 승진 사례는 15명(100%)으로 소요기간은 16.4년, 팀장급 승진 사례는 8명(53.3%)으로 소요기간은 22.75년, 부처장급 승진 사례는 2명(13.3%)으로 소요기간은 26년이 걸렸다. ④ 파트장급 정채형(n=17)의 경우 파트장급 승진 사례는 17명(100%)으로 소요기간은 10.76년이었으며 추가승진자는 없었다. ⑤ 팀원급 정채형(n=12)의 경우 파트장급 승진 사례는 5명(41.7%)으로 소요기간은 26.8년이었으며 추가승진자는 없었다.

<표 IV-26> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 승진시기

구 분			부처장급 이상 고속상승형 (n=12)	팀장급 순차 승진형 (n=17)	팀장급 후발 추월형 (n=15)	파트장급 정채형 (n=17)	팀원급 정채형 (n=12)	코호트 전체 (n=73)
파트장급 승진	사례수***	n	12	17	15	17	5	66
		%	100	100	100	100	41.7	90.4
	소요기간***		6.91	9.70	16.4	10.76	26.8	10.95
팀장급 승진	사례수***	n	12	17	8	-	-	37
		%	100	100	53.3	-	-	50.7
	소요기간***		15.91	20.64	22.75	-	-	19.57
부처장급 승진	사례수***	n	12	6	2	-	-	20
		%	100	35.3	2.7	-	-	27.4
	소요기간***		21.9	26.5	26	-	-	23.07

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별로 승진시기를 통해 다음과 같은 경향성을 확인할 수 있다. 첫째, 부처장급이상 고속상승형의 경우 파트장급 승진 뿐 아니라 팀장급, 부처장급 승진까지 하는 도달기간이 매우 짧았다. 둘째, 팀장급 순차승진형의 경우 파트장급 승진 이후 팀장급, 부처장급 승진까지 도달하는 비율이 두 번째로 짧았으며 이에 따라 부처장급 이상으로는 35.3%만 도달하였다. 셋째, 팀장급 후발추월형의 경우 파트장급 승진 소요기간이 16.4년으로 가장 길었지만, 이후 2차 승진기간에 소요된 기간은 상대적으로 짧아서 팀장급, 부처장급 승진자도 발생하였다. 넷째, 파트장급 정채형(n=17)의 경우 파트장급 승진 소요기간은 팀장급 후발추월형보다는 짧았지만 그 이후 팀장급으로 추가승진하지 못하고 정채되어 있었다. 다섯째, 팀원급 정채형(n=12)의 경우

팀원급에 정채해 있거나 매우 늦게(입사 후 26.8년차) 파트장급으로 승진하였다.

이러한 결과는 첫 승진을 먼저 한 근로자가 이후의 승진에서도 유리하다는 Rosenbaum(1979)의 토너먼트 경력시스템 이론을 지지하나, 일부 이를 벗어나는 사례도 있음을 나타낸다. 부처장급이상 고속상승형이나 팀장급 순차승진형의 경우 파트장급 승진도 빠르고 그 이후의 승진도 빨랐으며 다른 유형들은 파트장급 승진이 늦고 그 이후의 승진도 한계가 있었다. 그러나 일부 이와 역순되는 현상도 나타났는데, 팀장급 후발추월형이 비록 파트장급 정채형보다 파트장급 승진 소요기간은 길지만, 팀장급 승진 사례가 8명, 부처장급 승진 사례가 2명으로, 추가 승진기회를 더 얻은 것으로 나타났다.

나) 목표직위의 존재비율과 수준

입사 25~30년차 코호트 응답자의 직위 중심 경력경로 유형이 목표직위의 존재비율과 수준은 다음 <표 IV-27>과 같다. 입사시 목표직위가 존재했던 경우의 비율은 팀장급 후발추월형이 93.3%로 가장 높고 부처장급 이상 고속상승형(91.6%), 팀원급 정채형(83.3%), 파트장급 정채형(80.0%), 팀장급 순차승진형(76.3%) 순이었으며, 목표직위의 수준은 부처장급 이상 고속상승형이 가장 높고 승진속도가 느릴수록 낮아졌다. 한편, 15년차 목표직위의 존재비율은 부처장급 이상 고속상승형과 팀장급 후발추월형이 100%이고 팀원급 정채형이 91.6%였으나, 팀장급 순차승진형과 파트장급 정채형은 88.2%로 낮아졌다. 한편, 15년차 목표직위의 수준은 경우도 부처장급 이상 고속상승형이 가장 높고, 팀장급 순차승진형, 팀장급 후발추월형, 파트장급 정채형, 팀원급 정채형 순이었다. 목표직위 관련 특성의 차이는 ANOVA 분석결과 통계적으로 유의미하게 나타났다($p<0.1$).

<표 IV-27> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 목표직위 관련 특성

구 분	부처장급 이상 고속상승형 (n=12)	팀장급 순차 승진형 (n=17)	팀장급 후발 추월형 (n=15)	파트장급 정채형 (n=17)	팀원급 정채형 (n=12)	코호트 전체 (n=73)
입사시 목표직위 존재 비율(%)**	91.6	76.4	93.3	80.0	83.3	84.9
" 목표직위 수준 ¹⁾ **	5.18	4.61	4.5	4.28	3.7	4.46
15년차 목표직위 존재 비율(%)*	100	82.3	100	88.2	91.6	93.1
" 목표직위 수준 ²⁾ **	4.75	3.93	3.8	3.53	3	3.8

주: 1), 2) 목표직위 수준은 팀원급=1, 파트장급=2, 팀장급=3, 부처장급=4, 실처장급=5, 임원급=6

3) 존재 비율은 존재하는 경우의 사례수를 전체 대비 백분율 표시(%)

4) * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

이 때 주목할 점은 다음과 같다. 첫째, 입사시 목표직위 존재 비율보다 15년차 목표직위 존재 비율이 더 높아졌다. 이는 입사시에는 모호하던 목표가 15년간 근무 후 구체적으로 설정된 것으로 해석할 수 있다.

둘째, 15년차의 목표직위의 수준은 입사시 목표직위의 수준보다 낮았다. 이는 15년간 근무 후 자신이 획득할 수 있는 최종 목표 직위에 대한 현실적 판단이 반영된 것으로 해석된다. 입사시 목표직위의 수준은 부처장급 이상 고속상승형의 경우 실처장급 이상, 팀원급 정체형은 팀장급 이상이었으나, 15년차 목표직위의 수준은 각각 부처장급 이상, 팀장급 이상으로 하향되었다.

셋째, 입사시와 15년차를 통틀어서 승진속도가 빠르고 승진직위가 높을수록 목표직위의 수준도 높았다. 그러나 승진속도가 빠르고 승진직위가 높다고 하여 반드시 목표직위 존재비율이 더 높은 것은 아니었다. 특히 팀장급 순차승진형의 경우 입사시와 15년차 목표직위가 공통적으로 전체 중 가장 낮았으나 목표직위의 수준은 높은 편이었으며, 팀장급 후발추월형의 경우 입사시와 15년차 목표직위가 공통적으로 가장 높았으나 목표직위의 수준은 팀장급 순차승진형보다 낮았다.

이는 분명한 목표가 있는 사람이 승진이 빠를 것이라는 예상과 상반된다. Steers(1985)는 목표가 구체적이고 도전적일 수록 직원이 경력에 몰입할 수 있는 목표라고 하였으나, 오히려 팀장급 순차승진형의 사람들의 경우 경력목표의 설정이 모호한 것으로 나타났기 때문이다.

이러한 결과는 경력목표가 한정된 조직에서 목표직위 설정의 특성에 따른 것으로 해석된다. 즉, 조직 내에서는 누구든지 기왕이면 승진하기를 바라지만, 한편으로 구조적 한계도 인식하고 있다. 팀장급 순차승진형의 사람들의 경력목표의 설정여부가 모호한 까닭은 자신이 올라갈 수 있는 직위의 가능성을 열어두고 있기 때문으로 볼 수 있으며, 파트장급 정체형과 정체형의 경우 낮은 수준에서 구체화된 것으로 볼 수 있다. 즉 목표 달성에 물리적 한계가 예상될 경우, 도전적인 목표를 설정한 사람의 구체성은 떨어지며, 오히려 현실적인 한계를 예측하여 목표 수준을 낮게 설정한 경우 구체적 목표가 설정될 수 있는 것으로 해석된다. 한편, 부처장급 이상 고속상승형과 팀장급 후발추월형의 목표직위 설정비율이 높은 것은 빠른 승진속도로 인하여 목표의 달성기대가 구체화되었기 때문으로 해석된다.

2) 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 특성

가) 승진시기

입사 25~30년차 코호트 응답자의 직위 중심 경력경로 유형별로 입사 후 조사시점까지의 각 승진시기는 다음 <표 IV-28>과 같다. 먼저 직위 관련 특성으로 입사 후 조사시점까지 전 기간에 걸친 직위 변화를 살펴보면, ① 팀장급이상 상승형(n=34)의 경우 파트장급 승진 사례는 34명(100%)으로 소요기간은 8.29년, 팀장급 승진 사례는 34명(100%)으로 소요기간은 16.93년, 부처장급 승진 사례는 7명(20.5%)로 소요기간은 21.71년이 걸렸다. ② 파트장급 선승진형(n=38)의 경우 파트장급 승진 사례는 38명(100%)으로 소요기간은 9.44년, 팀장급 승진 사례는 34명(100%)으로 소요기간은 20.64년, 부처장급 승진 사례는 17명(44.7%)로 소요기간은 19.94년이 걸렸다. ③ 파트장급 후승진형(n=18)의 경우 파트장급 승진 사례는 18명(100%)으로 소요기간은 15.05년이었으며 추가승진자는 없었다. ④ 팀원급 정체형(n=12)의 경우 파트장급 승진 사례는 4명(33.3%)으로 소요기간은 18.25년이었으며 추가승진자는 없었다.

<표 IV-28> 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 승진시기

구 분			팀장급이상 상승형 (n=34)	파트장급 선승진형 (n=38)	파트장급 후승진형 (n=18)	팀원급 정체형 (n=12)	코호트 전체 (n=102)
파트장급 승진	사례수***	n	34	38	18	4	94
		%	100	100	100	33.3	92.1
	소요기간***		8.29	9.44	15.05	18.25	10.47
팀장급 승진	사례수***	n	34	17	-	-	50
		%	100	44.7	-	-	49.0
	소요기간***		16.93	19.94	-	-	17.96
부처장급 승진	사례수***	n	7	-	-	-	7
		%	20.5	-	-	-	6.8
	소요기간***		21.71	-	-	-	21.71

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별로 승진시기를 통해 다음과 같은 경향성을 확인할 수 있다. 첫째, 팀장급이상 상승형의 경우 파트장급 승진 뿐 아니라 팀

장급, 부처장급 승진까지 도달기간이 가장 짧은 편이었으며, 추가승진 비율도 높았다. 둘째, 파트장급 선승진형, 파트장급 후승진형, 팀원급 정채형은 파트장급 승진 기간이 길수록 추가승진도 적은 것으로 나타났다.

나) 목표직위의 존재비율과 수준

입사 20~24년차 코호트 응답자의 직위 중심 경력경로 유형과 목표직위의 존재비율과 수준은 다음 <표 IV-29>와 같다. 입사시 목표직위가 존재했던 경우의 비율은 파트장급 후승진형이 94.4%로 가장 높았고 팀장급이상 상승형, 팀원급 정채형, 파트장급 선승진형 순이었으나 목표직위의 수준은 팀장급이상 상승형, 파트장급 선승진형, 파트장급 후승진형, 팀원급 정채형 순으로 승진속도 순이었다. 한편, 15년차 목표직위의 존재비율은 파트장급 후승진형이 100%로 가장 높았고 팀장급이상 상승형, 파트장급 선승진형, 팀원급 정채형 순이었으나 목표직위의 수준은 팀장급이상 상승형, 파트장급 선승진형, 파트장급 후승진형, 팀원급 정채형 순으로 승진속도 순이었다. 목표직위 관련 특성의 차이는 ANOVA 분석결과 통계적으로 유의미하게 나타났다($p<0.1$).

<표 IV-29> 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 목표직위 관련 특성

구 분	팀장급이상 상승형 (n=34)	파트장급 선승진형 (n=38)	파트장급 후승진형 (n=18)	팀원급 정채형 (n=12)	코호트 전체 (n=102)
입사시 목표직위 존재 비율(%)**	88.2	68.4	94.4	83.3	81.3
" 목표직위 수준 ¹⁾ **	5.06	4.84	4.35	3.9	4.71
15년차 목표직위 존재 비율(%)*	97.0	92.1	100	91.6	95.0
" 목표직위 수준 ²⁾ **	4.66	4.05	3.38	2.90	4.01

주: 1), 2) 목표직위 수준은 팀원급=1, 파트장급=2, 팀장급=3, 부처장급=4, 실처장급=5, 임원급=6

3) 존재 비율은 존재하는 경우의 사례수를 전체 대비 백분율 표시(%)

4) * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

이 때 주목할 점은 다음과 같다. 첫째, 입사시 목표직위 존재 비율보다 15년차 목표직위 존재 비율이 더 높아졌다. 둘째, 15년차의 목표직위의 수준은 입사시 목표직위의 수준보다 높았다. 셋째, 입사시와 15년차를 통틀어서 승진속도가 빠르고 승진직위가 높을수록 목표직위의 수준도 높았다. 그러나 승진속도가 빠르고 승진직위가 높다고 하여 반드시 목표직위 존재비율이 더 높은 것은 아니었다. 특히 파트장급 후승진형의 경우 입사시와 15

년차 목표직위가 공통적으로 전체 중 가장 낮았으나 목표직위의 수준은 높은 편이었으며, 파트장급 선승진형의 경우 입사시와 15년차 목표직위가 각각 첫째, 두 번째로 낮았으나 목표직위의 수준은 파트장급 후승진형보다 낮았다.

이러한 결과는 입사시보다 15년차에 목표가 낮은 수준에서 구체화된 점, 그리고 목표직위 수준은 승진속도가 빠를수록 높으나, 목표직위 설정여부는 반드시 그렇지 않다는 점으로 요약되며, 입사 25~30년차 코호트 직위 중심 경력경로 유형의 목표직위 관련 특성과 동일한 경향으로 해석된다.

3) 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 특성

가) 승진시기

입사 15~19년차 코호트 응답자의 직위 중심 경력경로 유형별로 입사 후 조사시점까지의 각 승진시기는 다음 <표 IV-30>과 같다. 먼저 직위 관련 특성으로 입사 후 조사시점까지 전 기간에 걸친 직위 변화를 살펴보면, ① 파트장급 선승진형(n=81)의 경우 파트장급 승진 사례는 81명(100%)으로 소요기간은 8.97년, 팀장급 승진 사례는 10명(12.3%)으로 소요기간은 15년이 걸렸다. ② 파트장급 선승진형(n=26)의 경우 파트장급 승진 사례는 26명(100%)으로 소요기간은 13.84년이었으며 추가승진자는 없었다. ③ 팀원급 정채형(n=33)의 경우 파트장급 승진 사례는 7명(21.2%)으로 소요기간은 16.57년이었으며 추가승진자는 없었다.

<표 IV-30> 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 승진시기

구 분			파트장급 선승진형 (n=81)	파트장급 후승진형 (n=26)	팀원급 정채형 (n=33)	코호트 전체 (n=140)
파트장급 승진	사례수***	n	81	26	7	114
		%	100%	100%	21.2%	81.4%
	소요기간***		8.97	13.84	16.57	10.55
팀장급 승진	사례수***	n	10	-	-	10
		%	12.3%	-	-	7.1%
	소요기간***		15	-	-	15

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별로 승진시기를 통해 다음과 같은

경향성을 확인할 수 있다. 파트장급 선승진형의 경우 파트장급 승진 뿐 아니라 팀장급 승진까지 도달기간이 가장 짧은 편이었으며, 파트장급 후승진형, 팀원급 정체형은 각각 파트장급 승진 소요기간도 길고 추가승진비율도 낮은 것으로 나타났다.

2) 목표직위의 존재비율과 수준

입사 15~19년차 코호트 응답자의 직위 중심 경력경로 유형이 목표직위의 존재비율과 수준은 다음 <표 IV-31>과 같다. 입사시 목표직위가 존재했던 경우의 비율은 팀원급 정체형이 72.7%로 가장 높았고 파트장급 선승진형, 파트장급 후승진형 순이었으나 목표직위의 수준은 파트장급 선승진형, 파트장급 후승진형, 팀원급 정체형 순으로 승진속도 순이었다. 한편, 15년차 목표직위의 존재비율은 파트장급 후승진형이 88.4%로 가장 높았고 파트장급 선승진형, 팀원급 정체형 순이었으나 목표직위의 수준은 파트장급 선승진형, 파트장급 후승진형, 팀원급 정체형 순으로 승진속도 순으로 높았다. 목표직위 관련 특성의 차이는 ANOVA 분석결과 일부 통계적으로 유의미하게 나타났다($p<0.1$).

<표 IV-31> 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 목표직위 관련 특성

구 분	파트장급 선승진형 (n=81)	파트장급 후승진형 (n=26)	팀원급 정체형 (n=33)	코호트 전체 (n=140)
입사시 목표직위 존재 비율(%)*	67.9	61.5	72.7	67.8
" 목표직위 수준 ¹⁾ *	5.03	4.68	4.17	4.76
15년차 목표직위 존재 비율(%)	86.4	88.4	84.8	86.4
" 목표직위 수준 ²⁾ *	4.3	3.82	3.10	3.93

주: 1), 2) 목표직위 수준은 팀원급=1, 파트장급=2, 팀장급=3, 부처장급=4, 실처장급=5, 임원급=6

3) 존재 비율은 존재하는 경우의 사례수를 전체 대비 백분율 표시(%)

4) * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

이 때 주목할 점은 다음과 같다. 첫째, 입사시 목표직위 존재 비율보다 15년차 목표직위 존재 비율이 더 높아졌다. 둘째, 입사시 목표직위의 수준보다 15년차의 목표직위의 수준이 높아졌다. 셋째, 입사시와 15년차를 통틀어서 승진속도가 빠르고 승진직위가 높을수록 목표직위의 수준도 높았다. 그러나 승진속도가 빠르고 승진직위가 높다고 하여 반드시 목표직위 존재비율이 더 높은 것은 아니었다. 이러한 결과는 입사시보다 15년차에 목표가 낮은 수준에서 구체화된 점, 그리고 목표직위 수준은 승진속도가 빠를수록 높으나,

목표직위 설정여부는 반드시 그렇지 않다는 점으로 요약되며, 입사 25~30년차 코호트 및 입사 20~25년차 코호트 직위 중심 경력경로 유형의 목표직위 관련 특성과 동일한 경향으로 해석된다.

나. 직무 중심 경력경로 유형의 특성

직무 중심 경력경로 유형의 특성 분석을 위하여 각 직무 중심 경력경로 유형에 속하는 근로자들이 실제로 담당한 직무 관련 특성, 목표직무 관련 특성을 분석하였다.

첫째, 실제로 담당한 직무 관련 특성은 주직무(상위 5개), 경험한 직무 수, 주직무 담당기간, 보조직무1 담당기간, 보조직무2 담당기간을 전체 사례의 값과 비교하여 제시하였다. 둘째, 목표직무 관련 특성은 입사시 목표직무 존재여부, 입사시 목표직무와 주직무 일치여부, 입사시 목표직무에 보직된 경험여부, 15년차 목표직무 존재여부, 15년차 목표직무와 주직무 일치 여부, 15년차 목표직무에 보직된 경험 여부를 전체 사례의 값과 비교하여 제시하였다.

1) 담당직무 관련 특성

직무 중심 경력경로 유형의 직무 관련 특성은 다음 <표 IV-32>와 같다. 먼저 다순환형의 주직무는 일반사무(17.8%), 영업·고객지원(15.6%), 계약·생산(13.3%) 순이고 경험한 직무 수는 4.44개, 주직무 담당기간은 평균 5.18년이었다. 전문화형의 주직무는 기관특화직무(26.8%), 일반사무(17.9%), 재무·회계(16.1%) 순이고 경험한 직무 수는 2.48개, 주직무 담당기간은 평균 11.30년이었다. 순환후 전문화형의 주직무는 기획·평가·홍보(25.9%), 계약·생산(12.1), 기관특화직무, 총무, 영업·고객지원(각 10.3%) 순이고 경험한 직무 수는 4.48개, 주직무 담당기간은 평균 6.38년이었다. 전문화후 전환형의 주직무는 총무(18.2%), 재무·회계(16.9%), 기관특화직무 및 일반사무(각 14.3%) 순이고 경험한 직무 수는 3.75개, 주직무 담당기간은 평균 6.70년이었다. 준전문화형의 주직무는 일반사무(17.7%), 기관특화직무 및 총무(각 15.2%) 경험한 직무 수는 3.41개, 주직무 담당기간은 평균 8.66년이었다.

이 때 직무 중심 경력경로 유형별로 주직무의 분포는 X^2 분석결과 차이가 있었다($p<0.01$). 주직무의 성격을 중심으로 구체적인 직무 변화를 살펴보면, 다순환형은 일반사

무, 영업·고객지원과 같이 일반적인 조직관리 또는 민원업무와 관련한 업무를 주직무로 하면서 다양한 업무를 순환한 것으로 나타났다. 전문화형의 주직무는 기관특화직무(26.8%)의 비중이 가장 높지만 일반사무(17.8%)의 비중도 높았는데, 이는 전문화형에서 각 공기업별 특화직무만을 오래 담당한 경우도 있지만, 특별한 전문분야가 없이 일반사무만을 담당한 경우의 비중도 높은 것으로 보인다. 순환후 전문화형의 주직무는 기획·평가·홍보(25.9%)의 비중이 월등히 높은 것이 특징이다. 순환후 전문화형은 경력초기 다양한 직무를 순환하다 입사 7년 이후에 주직무가 발현하는 유형으로, 직무경험을 기초로 조직 전반의 성과관리와 종합적 판단력이 필요한 직무에 전문화한 것으로 볼 수 있다. 전문화후 전환형은 총무(18.2%), 재무·회계(16.9%) 등 조직 일반관리와 관련한 직무를 담당하다 이 직무를 떠나 후기에 다른 직무로 전환한 것으로 보인다. 준전문화형도 일반사무(17.7%) 및 총무(15.2%)와 같은 조직 일반관리와 관련한 직무의 비중이 높았다.

경험한 직무 수와 직무별 담당기간은 ANOVA 분석결과 차이가 있었다($p < 0.01$). 경험한 직무 수는 ① 순환후전문화형(4.48개), ② 다순환형(4.44개), ③ 전문화후 전환형(3.75개), ④ 준전문화형(3.41개), ⑤ 전문화형(2.48개) 순으로 나타났다. 주직무 담당기간은 ① 전문화형(11.30년), ② 준전문화형(8.66년), ③ 전문화후 전환형(6.70년), ④ 순환후 전문화형(6.38년), ⑤ 다순환형(5.18년) 순으로 나타났다. 이 때 순환후 전문화형이 다순환형보다 경험직무 수는 0.04개 커서 거의 유사함에도, 주직무 담당기간은 1.2년 더 길어서 차이가 큰 것은 순환후 전문화형은 경력 초기에 짧은 직무순환을 많이 하고 후기에 주직무로 정착한 반면 다순환형은 경력 전반에 걸쳐 많은 직무순환을 하였음을 나타낸다.

<표 IV-32> 직무 중심 경력경로 유형별 담당직무 관련 특성

구 분	다순환형 (n=45)	전문화형 (n=56)	순환후 전문화형 (n=58)	전문화후 전환형 (n=77)	준전문화형 (n=79)	전체 (n=315)
주직무*** (상위 5개)	일반사무: 17.8% 영업·고객지원: 15.6% 계약생산: 13.3% 인사조직: 13.3% 총무, 재무회계: 각 11.1%	기관특화직무: 26.8% 일반사무: 17.9% 재무, 회계: 16.1% 인사, 조직: 8.9% 영업, 고객지원: 8.9%	기획·평가·홍보: 25.9% 계약·생산: 12.1% 기관특화직무, 총무, 영업·고객지원: 각 10.3%	총무: 18.2% 재무회계: 16.9% 기관특화직무, 일반사무: 각 14.3% 영업·고객지원: 13.0%	일반사무: 17.7% 기관특화직무, 총 무: 각 15.2% 기획·평가·홍보: 13.9% 계약·생산, 영업· 고객지원: 각 10.1%	기관특화직무: 15.6% 일반사무: 14.9% 총무: 13.0% 기획·평가·홍보: 12.4% 재무회계: 11.7%
경험한 직무의 수***	4.44	2.48	4.48	3.75	3.41	3.67
주직무 담당기간***	5.18	11.30	6.38	6.70	8.66	7.73
보조직무1 담당기간***	4.00	2.63	3.72	4.75	3.46	3.75
보조직무2 담당기간***	2.78	0.73	2.38	2.21	1.70	1.93

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

2) 목표직무 관련 특성

직무 중심 경력경로 유형과 목표직무 관련 특성은 다음 <표 IV-33>과 같이 대부분 통계적으로 유의미하게 나타났다($p<0.1$). 입사시 목표직무가 존재했던 경우의 비율은 전문화후 전환형이 가장 높고, 입사시 목표직무와 주직무의 일치 비율은 전문화형이 가장 높았지만 목표직무에 보직된 경험 비율은 전문화후 전환형이 가장 높았다. 이것은 15년차 목표직무의 경우도 마찬가지여서, 15년차 목표직무가 존재했던 경우의 비율은 전문화후 전환형이 가장 높고 입사시 목표직무와 주직무의 일치 비율은 전문화형이 가장 높았지만 목표직무에 보직된 경험 비율은 전문화후 전환형이 가장 높았다.

<표 IV-33> 직무 중심 경력경로 유형별 목표직무 관련 특성

구 분	직무 분산형 (n=45)	전문화 형 (n=56)	순환후 전문화형 (n=58)	전문화후 전환형 (n=77)	준전문 화형 (n=79)	전체 (n=315)
입사시 목표 직무 존재 비율**	68.9	78.6	72.4	83.1	77.2	76.8
" 목표 직무와 주직무 일치 비율**	13.3	33.9	17.2	26.0	22.8	23.2
" 목표 직무에 보직된 경험 비율**	40.0	46.4	53.4	61.0	48.1	50.8
15년차 목표 직무 존재 비율*	91.1	92.9	89.6	93.1	88.6	90.8
" 목표 직무와 주직무 일치 비율***	6.7	28.6	17.2	16.9	20.3	18.4
" 목표 직무에 보직된 경험 비율**	48.9	51.8	50.0	54.5	46.8	50.5

주: 1) 존재, 일치비율은 존재하는 경우, 일치하는 경우의 사례수를 전체 대비 백분율 표시(%)

2) * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

이상과 같은 직무 중심 경력경로 유형의 목표직무 관련 특성은 다음과 같이 해석된다.

첫째, 입사시와 15년차에 공통적으로, 목표직무와 주직무가 일치 비율이 가장 높은 경우는 전문화형이었다. 이것은 전문화형 중 자신이 목표한 직무에서 전문화한 사례의 비중이 높음을 뜻한다. 그러나 비교적 높은 일치 비율임에도 전문화형의 입사시 목표직무와 주직무와 일치하는 33.9%, 15년차 목표직무와 주직무와의 일치하는 28.6%로 3명중 1명 정도만이 자신이 목표한 직무에 보직되어 있으며, 이는 목표직무와 주직무와의 일치 비율이 매우 낮은 수준으로 해석된다.

둘째, 분명한 목표직무를 설정하고 있는 유형은 전문화후 전환형이었으며, 입사시의 목표직무와 15년차의 목표직무를 통틀어, 목표직무에 보직된 경험의 비율도 전문화후 전환형이 높았다. 전문화후 전환형은 입사후 주직무에 전문화했다가 완전히 다른 직무로

옮기는 유형이다. 전문화후 전환형의 목표 관련 특성을 해석하기 위하여 이들의 목표직무와 실제직무를 <표 IV-34>와 같이 파악한 결과, 전반기에 가장 많이 담당한 주직무는 총무(18.2%)이지만, 후반기에 담당한 보조직무는 기획·평가·홍보(20.8%), 기관특화직무(15.6%), 재무회계(10.4%) 순이었다. 이들의 목표직무와 비교해 볼 때, 이들은 전반기에 목표직무와 불일치에도 불구하고 직무이동은 신중히 고려하였으며, 주로 후반기에 목표직무를 실현한 것으로 보인다.

<표 IV-34> 전문화후 전환형의 목표직무와 실제 담당직무

구분	목표직무		실제 담당직무	
	입사시	15년차	주직무 (전반기에 담당)	보조직무1 (후반기에 담당)
직무명 (상위5개)	<ul style="list-style-type: none"> · 인사·조직,재무·회계: 각 22.1% · 기관특화직무: 10.4% · 기획·평가·홍보: 7.8% · 계약·생산: 6.5% 	<ul style="list-style-type: none"> · 인사·조직: 27.3% · 기관특화직무: 15.6% · 기획·평가·홍보, 재무·회계: 각 10.4% · 감사: 9.1% 	<ul style="list-style-type: none"> · 총무: 18.2% · 재무회계: 16.9% · 기관특화직무, 일반사무: 각 14.3% · 영업·고객지원: 13.0% 	<ul style="list-style-type: none"> · 기획·평가·홍보: 20.8% · 기관특화직무: 15.6% · 재무회계: 10.4% · 총무, 일반사무: 각 9.1%

다. 직위와 직무 통합 경력경로 유형의 특성

직위와 직무 통합 경력경로 유형의 특성 분석을 위하여 각 직위와 직무 통합 경력경로 유형에 속하는 근로자들이 실제로 담당한 직위 및 직무 관련 특성을 분석하였다.

첫째, 실제로 담당한 직위 관련 특성은 1차승진(파트장급으로 승진)한 사례(백분율)와 소요기간, 각 유형별 사례들의 15년차 시점의 직위의 비중이 어떠한지 전체 사례의 값과 비교하여 제시하였다. 둘째, 실제로 담당한 직무 관련 특성은 주직무(상위 5개), 경험한 직무 수, 주직무 담당기간, 보조직무1 담당기간, 보조직무2 담당기간이 해당 유형과 직무 변화가 유사한 직무 중심 경력경로 유형 내 사례의 값과 비교하여 제시하였다.

1) 특성 분석을 위한 비교집단 선정

직위와 직무 통합 경력경로 유형의 특성은 직위 변화와 직무 변화를 동시에 고려하므로, 직위 중심 경력경로 유형의 특성과 직무 중심 경력경로 유형의 특성을 교차하여 갖

을 것으로 예상되었다. 따라서 이들 특성을 직위 변화와 직무 변화 측면에서 유사한 집단끼리 비교하여 제시한다면, 유사한 직위 또는 직무 그룹 내에서 갖는 고유한 특성이 명확하게 드러날 것이다. 그러나 이 연구에서 직위 중심 경력경로 유형은 코호트별로 나누어 도출되었으므로, 직무 변화 측면에서만 유사한 집단끼리 비교 제시하여 보았다.

이들테면 <표 IV-35>와 같이 『선승진 S형』(선승진 다순환형)의 경우 직무 변화의 양상은 직무 중심 경력경로 유형의 『S형』(다순환형)과 유사하다. 따라서 이들을 각각 직위와 직무 비교집단으로 함께 제시함으로써, 『선승진 S형』이 직무적으로 『다순환형』에 속하는 다른 유형들과 비교하여 갖는 고유한 특성이 있는지 확인하였다. 『선승진 C형』(선승진 회귀형)의 경우 직무 변화의 양상이 직무 중심 경력경로 유형의 『A형』(순환후 전문화형)과 초기 순환후 중기 이후에 전문화된다는 점에서 유사하나, 이 때 주직무로 전문화된다는 점에서 차이가 있는 것으로 나타나서 『A형』(순환후 전문화형)을 비교집단으로 하였다.

<표 IV-35> 직위와 직무 통합 경력경로 유형 특성 분석을 위한 비교집단

구분	직위와 직무 통합 경력경로 유형	직무 비교집단
1	선승진 S형 (선승진 다순환형)	다순환형
2	선승진 C형 (선승진 회귀형)	순환후 전문화형
3	선승진 N형 (선승진 전문화후 전환형)	전문화후 전환형
4	선승진 A형 (선승진 순환후 전문화형)	순환후 전문화형
5	상승 I형 (Climbing-I)	전문화형
6	상승 F형 (Climbing-F)	준전문화형
7	후승진 J형 (후승진 준전문화형)	"
8	후승진 N형 (후승진 전문화후 전환형)	전문화후 전환형
9	후승진 I형 (후승진 늦은전문화후 전환형)	"
10	후승진 S형 (후승진 다순환형)	다순환형
11	정체 I형 (정체 전문화형)	전문화형
12	정체 A형 (정체 순환후 전문화형)	순환후 전문화형
13	정체 N형 (정체 전문화후 전환형)	전문화후 전환형
14	정체 C형 (정체 회귀형)	회귀형

2) 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 특성

가) 선승진 S형 (선승진 다순환형, n=17)

평균 4.24개의 다양한 직무를 경험하면서 평균 6.76년차에 파트장급으로 승진한 『선승진 S형』의 근로자들은 전체 응답자의 5.4%(17명)을 차지하는 것으로 나타났다.

이들의 직위 관련 특성을 <표 IV-36>과 같이 전체 사례와 비교해 보면, 1차 승진에 소요된 기간은 6.76년으로 유의한 차이가 있었으며($p<0.01$), 입사 15년차 시점에서 팀장으로 승진한 사람은 5.9%로 유의한 차이가 있었다($p<0.01$). 한편, 이들의 직무 관련 특성을 『다순환형』의 특성과 비교해 보면, 이들의 주직무는 일반사무(23.5%), 기관특화직무, 기획·평가·홍보 순인데 반하여 『다순환형』에서는 일반사무, 영업·고객지원, 계약·생산 순으로 유의한 차이가 나타났다($p<0.05$).

따라서 이들은 여러 직무를 경험하고 특히 일반사무, 기관특화직무, 기획·평가·홍보 과 같은 업무를 주로 맡으면서 빠르게 승진한 사람들이라고 할 수 있다.

<표 IV-36> 선승진 S형의 경력경로 관련 일반적 특징

구 분	선승진 S형 (n=17)	다순환형 (n=54)	전체 (n=315)
◆ 직위 관련 특성 (비교집단: 전체)			
파트장급 승진연차***	6.76	10.00	10.95
15년차 시점 직위***	팀장급 5.9% 파트장급 94.1%	팀장급 4.4% 파트장급 80.0% 팀원급 15.6%	팀장급 4.1% 파트장급 70.8% 팀원급 25.1%
◆ 직무 관련 특성 (비교집단: 다순환형)			
주직무** (상위 5개)	일반사무: 23.5%* 기관특화직무, 기획· 평가·홍보: 각 17.6% 총무, 인사·조직, 영업·고객지원: 각 11.8%	일반사무: 17.8% 영업, 고객지원: 15.6% 계약, 생산: 13.3% 인사, 조직: 13.3% 총무, 재무회계: 각 11.1%	기관특화직무: 15.6% 일반사무: 14.9% 총무: 13.0% 기획·평가·홍보: 12.4% 재무회계: 11.7%
경험한 직무의 수	4.24	4.44	3.67
주직무 담당기간	5.24	5.18	7.73
보조직무1 담당기간	4.35	4.00	3.75
보조직무2 담당기간*	2.29	2.78	1.93

주: * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

나) 선승진 C형 (선승진 회귀형, n=18)

평균 3.61개의 직무를 경험하면서 평균 8.06년차에 파트장급으로 승진한 『선승진 C형』의 근로자들은 전체 응답자의 5.7%(18명)을 차지하는 것으로 나타났다.

이들의 직위 관련 특성은 <표 IV-37>과 같이 전체 사례와 비교해 보면, 파트장급 승진연차는 8.06년으로 유의한 차이가 있었으며($p<0.01$) 입사 15년차 시점 직위는 팀장급의 비율이 22.2%, 파트장급 77.8%로 유의한 차이가 있었다($p<0.01$). 한편, 이들의 직무 관련 특성을 『순환후 전문화형』과 비교해 보면, 이들의 주직무는 기관특화직무(27.8%), 기획·평가·홍보, 인사조직, 일반사무 순으로 유의한 차이가 있으며($p<0.1$), 경험 직무 수는 3.61개, 주직무 담당기간은 8.22년으로 유의한 차이가 있었다($p<0.01$).

기관특화직무가 일반관리보다는 각 공기업별 고유업무와 관련있는 전문직무이며, 기획·평가·홍보가 조직 성과를 컨트롤하는 복합적 직무임을 감안할 때, 이들은 상대적으로 이른 파트장 승진 후 팀원 시기에 경험한 직무 중 전문직무와 좀더 종합적인 판단력이 필요한 직무로 전문화했으며, 추가 승진확률도 높은 근로자들이라고 할 수 있다.

<표 IV-37> 선승진 C형의 경력경로 관련 일반적 특성

구 분	선승진 C형 (n=18)	순환후 전문화형 (n=58)	전체 (n=315)
◆ 직위 관련 특성 (비교집단: 전체)			
파트장급 승진연차***	8.06	10.67	10.95
15년차 시점 직위***	팀장급 22.2% 파트장급 77.8%	팀장급 10.3% 파트장급 70.7% 팀원급 10.3%	팀장급 4.1% 파트장급 70.8% 팀원급 25.1%
◆ 직무 관련 특성 (비교집단: 순환후 전문화형)			
주직무* (상위 5개)	기관특화직무: 27.8% 기획·평가·홍보 22.2% 일반사무, 인사·조직 각 16.7% 재무·회계, 계약·생산, 영업·고객지원: 각 5.6%	기획·평가·홍보: 25.9% 계약·생산 12.1% 기관특화직무, 총무, 영업·고객지원: 각 10.3%	기관특화직무: 15.6% 일반사무: 14.9% 총무: 13.0% 기획·평가·홍보: 12.4% 재무회계: 11.7%
경험한 직무의 수***	3.61	4.48	3.67
주직무 담당기간***	8.22	6.38	7.73
보조직무 담당기간	3.56	3.72	3.75
보조직무2 담당기간*	2.00	2.38	1.93

주: * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

다) 선승진 N형 (선승진 전문화후 전환형, n=30)

평균 3.80개의 직무를 경험하면서 평균 8.43년차에 파트장급으로 승진한 『선승진 N형』의 근로자들은 전체 응답자의 9.5%(30명)을 차지하였다.

이들의 직위 관련 특성을 <표 IV-38>과 같이 전체 사례와 비교해 보면, 파트장급 승진연차는 8.43년으로 유의한 차이가 있었으며($p<0.01$), 입사 15년차 시점 직위는 파트장급 100%로 유의한 차이가 있었다($p<0.01$). 한편, 이들의 직무 관련 특성을 『전문화후 전환형』과 비교해 보면, 이들의 주직무는 총무, 인사·조직(각 20.0%), 기관특화직무 순으로 유의한 차이가 없었다. 경험 직무 수, 직무담당기간에서도 유의한 차이가 없었다.

이들은 경력초기 팀원급에서 평균 6.77년간 주직무를 맡다가, 평균 8.43년에 이뤄지는 파트장급 승진전후 완전히 다른 직무로 옮겨 다시 평균 4.67년간 보조직무를 수행하는 근로자들이다. 한편, 이들이 팀장급 승진을 하였다면 경력 후반기에 한번 더 직무이동이 일어났을 가능성이 크므로, 이러한 직무 특성을 가진 유형 중 팀장급 승진자는 나타나지 않는 것으로 해석된다.

<표 IV-38> 선승진 N형의 경력경로 관련 일반적 특성

구 분	선승진 N형 (n=30)	전문화후 전환형 (n=77)	전체 (n=315)
◆ 직위 관련 특성 (비교집단: 전체)			
파트장급 승진연차***	8.43	11.44	10.95
15년차 시점 직위***	파트장급 100%	파트장급 70.1% 팀원급 29.9%	팀장급 4.1% 파트장급 70.8% 팀원급 25.1%
◆ 직무 관련 특성 (비교집단: 전문화후 전환형)			
주직무 (상위 5개)	총무, 인사·조직: 각 20.0% 기관특화직무: 16.7% 기획·평가·홍보, 재무·회계, 계약·생산 각 10.0%	총무: 18.2% 재무회계: 16.9% 기관특화직무, 일반사무: 각 14.3% 영업·고객지원: 13.0%	기관특화직무: 15.6% 일반사무: 14.9% 총무: 13.0% 기획·평가·홍보: 12.4% 재무회계: 11.7%
경험한 직무의 수	3.80	3.75	3.67
주직무 담당기간	6.77	6.70	7.73
보조직무1 담당기간	4.67	4.75	3.75
보조직무2 담당기간	2.17	2.21	1.93

주: * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

라) 선승진 A형 (선승진 순환후 전문화형, n=24)

평균 4.17개의 직무를 경험하면서 평균 7.79년차에 파트장급으로 승진한 『선승진 A형』의 근로자들은 전체 응답자의 7.6%(24명)을 차지하였다.

이들의 직위 관련 특성은 <표 IV-39>와 같이 1차 승진에 소요된 기간은 7.79년으로 전체 사례에 비해 유의하게 짧았으며($p<0.01$), 15년차 시점 직위는 팀장급의 비율이 8.3%, 파트장급 91.7%였다. 한편, 이들의 직무 경력 관련 특성을 『순환후 전문화형』과 교차분석결과, 이들의 주직무는 기획·평가·홍보(33.3%), 영업·고객지원, 기관특화직무 등 순으로 순환후 전문화형 그룹 내 값보다 기획·평가·홍보를 주직무로 하는 비중이 높았으며, 유의한 차이가 있었다($p<0.1$).

기획·평가·홍보가 조직 성과를 컨트롤하는 복합적 직무이며, 이들 주직무가 파트장급 승진시점과 비슷한 시기에 나타남을 감안할 때, 이들은 팀원 시기에 다양한 직무를 탐색·경험 후 파트장으로 승진하며 좀더 종합적인 판단력이 필요한 직무로 전문화한 근로자들과 할 수 있다.

<표 IV-39> 선승진 A형의 경력경로 관련 일반적 특성

구 분	선승진 A형 (n=24)	순환후 전문화형 (n=58)	전체 (n=315)
◆ 직위 관련 특성 (비교집단: 전체)			
파트장급 승진연차***	7.79	10.67	10.95
15년차 시점 직위***	팀장급 8.3% 파트장급 91.7%	팀장급 10.3% 파트장급 70.7% 팀원급 10.3%	팀장급 4.1% 파트장급 70.8% 팀원급 25.1%
◆ 직무 관련 특성 (비교집단: 순환후 전문화형)			
주직무* (상위 5개)	기획·평가·홍보 33.3% 영업·고객지원: 12.5% 기관특화직무, 총무, 인사조직, 계약·생산 마케팅: 각 8.3%	기획·평가·홍보: 25.9% 계약·생산 12.1% 기관특화직무, 총무, 영업·고객지원: 각 10.3%	기관특화직무: 15.6% 일반사무: 14.9% 총무: 13.0% 기획·평가·홍보: 12.4% 재무회계: 11.7%
경험한 직무의 수	4.17	4.48	3.67
주직무 담당기간	6.88	6.38	7.73
보조직무1 담당기간	3.79	3.72	3.75
보조직무2 담당기간	2.38	2.38	1.93

주: * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

마) 상승 I형 (상승 전문화형, n=37)

평균 2.73개의 직무를 경험하면서 평균 9.03년차에 파트장급으로 승진한 『상승 I형』의 근로자들은 전체 응답자의 11.7%(37명)을 차지하였다.

이들의 직위 관련 특성은 <표 IV-40>과 같이 1차 승진에 소요된 기간은 9.03년으로 전체 사례에 비하여 유의한 차이가 있었으며($p<0.05$), 입사 15년차 시점 직위는 파트장급 100%였다. 한편, 이들의 직무 경력 관련 특성을 『전문화형』과 교차분석결과, 이들의 주직무는 기관특화직무(27.0%)에 주로 집중되어 있으며 재무·회계 등 순으로, 『전문화형』의 기관특화직무(26.8%), 일반사무·재무·회계 순과 유의한 차이가 없었다.

따라서 이들은 기관특화직무, 재무·회계, 기획·평가·홍보 등 전문성이 필요한 특정 분야와 관련한 업무를 주로 맡으면서 직위적으로 상승하는 근로자들과라고 할 수 있다.

<표 IV-40> 상승 I형의 경력경로 관련 일반적 특성

구 분	상승 I형 (n=37)	전문화형 (n=56)	전체 (n=315)
◆ 직위 관련 특성 (비교집단: 전체)			
파트장급 승진연차**	9.03	10.68	10.95
15년차 시점 직위***	파트장급: 100%	팀장급 8.9% 파트장급 67.9% 팀원급 23.2%	팀장급 4.1% 파트장급 70.8% 팀원급 25.1%
◆ 직무 관련 특성 (비교집단: 전문화형)			
주직무 (상위 5개)	기관특화직무: 27.0% 재무·회계: 16.2% 기획·평가·홍보, 영업·고객지원, 일반사무: 각 13.5%	기관특화직무: 26.8% 일반사무: 17.9% 재무, 회계: 16.1% 인사, 조직: 8.9% 영업, 고객지원: 8.9%	기관특화직무: 15.6% 일반사무: 14.9% 총무: 13.0% 기획·평가·홍보: 12.4% 재무회계: 11.7%
경험한 직무의 수	2.73	2.48	3.67
주직무 담당기간	11.19	11.30	7.73
보조직무1 담당기간	2.38	2.63	3.75
보조직무2 담당기간	0.76	0.73	1.93

주: * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

바) 상승 F형 (상승 말뚝순환형, n=19)

평균 4.68개의 직무를 경험하면서 평균 9.79년차에 파트장급으로 승진한 『상승 F형』의 근로자들은 전체 응답자의 6.0%(19명)을 차지하였다.

이들의 직위 관련 특성은 <표 IV-41>과 같이 1차 승진에 소요된 기간은 9.79년으로 전체 사례에 비해 유의한 차이가 있었으며($p<0.1$), 15년차 시점 직위는 팀장급의 비율이 26.3%, 파트장급 73.8%이었다. 한편, 이들의 직무 경력을 『준전문화형』과 교차분석결과, 이들의 주직무는 기획·평가·홍보(31.6%), 계약·생산 등의 순이며, 준전문화형의 일반사무(17.7%), 기관특화직무, 총무 순과 대비되어 유의한 차이가 있었다($p<0.05$). 경험 직무 수는 4.68개, 주직무 담당기간은 6.79년으로 유의한 차이가 있었다($p<0.01$).

이들의 직무 변화상 특징은 입사시 주로 보조직무1을 맡았다 주직무로 전환하며, 직무 이동이 잦으면서도 주직무가 반복하여 나타난다는 점이다. 따라서 이들은 기획·평가·홍보, 계약·생산 등의 업무를 주로 반복하여 맡으면서 상승하며, 추가 승진확률도 높은 근로자들과다고 할 수 있다.

<표 IV-41> 상승 F형의 경력경로 관련 일반적 특성

구 분	상승 F형 (n=19)	준전문화형 (n=77)	전체 (n=315)
◆ 직위 관련 특성 (비교집단: 전체)			
파트장급 승진연차*	9.79	11.44	10.95
15년차 시점 직위***	팀장급: 26.3% 파트장급: 73.7%	파트장급 68.4% 팀원급 31.6%	팀장급 4.1% 파트장급 70.8% 팀원급 25.1%
◆ 직무 관련 특성 (비교집단: 준전문화형)			
주직무** (상위 5개)	기획·평가·홍보: 31.6% 계약·생산: 15.8% 일반사무, 감사 기관특화직무, 인사조직: 각 10.5%	일반사무: 17.7% 기관특화직무, 총무: 각 15.2% 기획·평가·홍보: 13.9% 계약·생산, 영업· 고객지원: 각 10.1%	기관특화직무: 15.6% 일반사무: 14.9% 총무: 13.0% 기획·평가·홍보: 12.4% 재무회계: 11.7%
경험한 직무의 수***	4.68	3.41	3.67
주직무 담당기간***	6.79	8.66	7.73
보조직무1 담당기간	3.32	3.46	3.75
보조직무2 담당기간	2.21	1.70	1.93

주: * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

사) 후승진 J형 (후승진 준전문화형, n=19)

평균 3.74개의 직무를 경험하면서 평균 11.79년차에 파트장급으로 승진한 『후승진 J형』의 근로자들은 전체 응답자의 6.0%(19명)을 차지하였다.

이들의 직위 관련 특성은 <표 IV-42>와 같이 1차 승진에 소요된 기간은 7.79년으로 전체 사례에 비해 유의한 차이가 있었으며($p<0.01$), 15년차 시점 직위는 팀장급의 비율이 8.3%, 파트장급 91.7%였다. 한편, 이들의 직무 경력 관련 특성을 『준전문화형』과 교차분석결과, 이들의 주직무는 기획·평가·홍보, 총무(21.1%), 인사·조직 순으로 『준전문화형』의 주직무와 유의한 차이는 없었다. 주직무 담당기간은 유의한 차이가 있었다($p<0.1$).

따라서 이들은 팀원급 때 1~2개 직무를 경험한 후 전문화하고 11.79년차에 파트장급으로 승진하면서 다시 한 번 다른 직무로 이동한 근로자라고 볼 수 있다.

<표 IV-42> 후승진 J형의 경력경로 관련 일반적 특성

구 분	후승진 J형 (n=19)	준전문화형 (n=77)	전체 (n=315)
◆ 직위 관련 특성 (비교집단: 전체)			
파트장급 승진연차***	11.79	11.44	10.95
15년차 시점 직위	파트장급 100%	파트장급 68.4% 팀원급 31.6%	팀장급 4.1% 파트장급 70.8% 팀원급 25.1%
◆ 직무 관련 특성 (비교집단: 준전문화형)			
주직무 (상위 5개)	기획·평가·홍보, 총무: 각 21.1% 인사·조직: 15.8% 기관특화직무, 재무·회계: 각 10.5%	일반사무: 17.7% 기관특화직무, 총무: 각 15.2% 기획·평가·홍보: 13.9% 계약·생산·영업·고객지원: 각 10.1%	기관특화직무: 15.6% 일반사무: 14.9% 총무: 13.0% 기획·평가·홍보: 12.4% 재무회계: 11.7%
경험한 직무의 수	3.74	3.41	3.67
주직무 담당기간*	7.68	8.66	7.73
보조직무1 담당기간	4.00	3.46	3.75
보조직무2 담당기간	1.63	1.70	1.93

주: * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

아) 후승진 N형 (후승진 전문화후 전환형, n=24)

평균 3.67개의 직무를 경험하면서 평균 11.63년차에 파트장급으로 승진한 『후승진 N형』의 근로자들은 전체 응답자의 7.6%(24명)을 차지하였다.

이들의 직위 관련 특성을 <표 IV-43>과 같이 전체 사례와 비교해 보면, 1차 승진에 소요된 기간은 11.63년으로 유의한 차이는 없었으며, 15년차 시점 직위는 파트장급의 비율이 100%으로 유의한 차이가 있었다($p<0.05$). 한편, 이들의 직무 관련 특성을 『전문화후 전환형』과 비교해 보면, 이들의 주직무는 재무회계(25.0%), 영업·고객지원, 일반사무 순으로 통계적으로 유의한 차이가 없었으며, 주직무 담당기간은 7.50년으로 유의한 차이가 있었다($p<0.5$).

이들은 팀원급 때 한 직무에 전문화하고 승진 후 다른 직무로 이동하여 전문화한 근로자들로, 비교적 오래 팀원급에 머물며 한 직무에 집중한 근로자들이라고 볼 수 있다.

<표 IV-43> 후승진 N형의 경력경로 관련 일반적 특성

구 분	후승진 N형 (n=24)	전문화후 전환형 (n=77)	전체 (n=315)
◆ 직위 관련 특성 (비교집단: 전체)			
파트장급 승진연차	11.63	11.44	10.95
15년차 시점 직위**	파트장급 100%	파트장급 70.1% 팀원급 29.9%	팀장급 4.1% 파트장급 70.8% 팀원급 25.1%
◆ 직무 관련 특성 (비교집단: 전문화후 전환형)			
주직무 (상위 5개)	재무회계: 25.0% 영업·고객지원: 20.8% 일반사무: 16.7% 기관특화직무, 인사조직, 총무, 계약·생산 각 8.3%	총무: 18.2% 재무회계: 16.9% 기관특화직무, 일반사무: 각 14.3% 영업·고객지원: 13.0%	기관특화직무: 15.6% 일반사무: 14.9% 총무: 13.0% 기획·평가·홍보: 12.4% 재무회계: 11.7%
경험한 직무의 수	3.67	3.75	3.67
주직무 담당기간**	7.50	6.70	7.73
보조직무1 담당기간**	4.21	4.75	3.75
보조직무2 담당기간	2.04	2.21	1.93

주: * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

자) 후승진 I형 (후승진 낮은전문화후 전환형, n=7)

평균 4.71개의 직무를 경험하면서 평균 10.86년차에 파트장급으로 승진한 『후승진 I형』의 근로자들은 전체 응답자의 2.2%(7명)을 차지하였다.

이들의 직위 관련 특성은 <표 IV-44>와 같이 전체 사례에 비교해 보면, 1차 승진에 소요된 기간은 10.86년으로 유의한 차이가 없었으며, 15년차 시점 직위는 파트장급 100%으로 유의한 차이가 없었다. 한편, 이들의 직무 관련 특성을 『다순환형』과 비교해 보면, 이들의 주직무는 기획·평가·홍보(28.6%), 일반사무 등 순으로 다순환형과 통계적으로 유의한 차이가 없었으며, 주직무 담당기간은 5.29년으로 F검정결과 유의한 차이가 없었다.

이들은 팀원급 때 여러 직무를 순환 후 전문화하였다가, 비교적 낮은 파트장급 승진을 전후하여 다시 다른 직무로 이동한 근로자라고 볼 수 있다. 이들의 사례 수는 7명으로 적으나 담당직무는 다양하게 나타났다.

<표 IV-44> 후승진 N형의 경력경로 관련 일반적 특성

구 분	후승진 I형 (n=7)	다순환형 (n=45)	전체 (n=315)
◆ 직위 관련 특성 (비교집단: 전체)			
파트장급 승진연차	10.86	10.00	10.95
15년차 시점 직위	파트장급 100%	팀장급 4.4% 파트장급 80.0% 팀원급 15.6%	팀장급 4.1% 파트장급 70.8% 팀원급 25.1%
◆ 직무 관련 특성 (비교집단: 다순환형)			
주직무 (상위 5개)	기획·평가·홍보: 28.6% 일반사무, 기관특화직무, 재무회계, 총무, 마케팅: 각 14.3%	일반사무: 17.8% 영업·고객지원: 15.6% 계약생산: 13.3% 인사조직: 13.3% 총무, 재무회계: 각 11.1%	기관특화직무: 15.6% 일반사무: 14.9% 총무: 13.0% 기획·평가·홍보: 12.4% 재무회계: 11.7%
경험한 직무의 수	4.71	4.44	3.67
주직무 담당기간	5.29	5.18	7.73
보조직무1 담당기간	3.43	4.00	3.75
보조직무2 담당기간	2.43	2.78	1.93

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

차) 후승진 S형 (후승진 다순환형, n=21)

평균 4.38개의 직무를 경험하면서 평균 10.00년차에 파트장급으로 승진한 『후승진 S형』의 근로자들은 전체 응답자의 6.7%(21명)을 차지하였다.

이들의 직위 관련 특성은 <표 IV-45>와 같이 전체 사례에 비교해 보면, 1차 승진에 소요된 기간은 10.00년으로 유의한 차이가 없었으며, 15년차 시점 직위는 팀장급의 비율이 4.8%, 파트장급 95.2%으로 유의한 차이가 있었다($p<0.1$). 한편, 이들의 직무 관련 특성을 『다순환형』과 비교해 보면, 이들의 주직무는 일반사무, 재무·회계(각 23.8%), 총무 순으로 통계적으로 유의한 차이가 있었으며($p<0.05$), 경험직무 수, 주직무 담당기간도 유의한 차이가 없었다.

이들은 일반사무, 총무, 재무·회계 등 조직 일반관리와 관련한 업무를 주직무로 하고, 직무가 계속하여 바뀌면서 입사 10년차에 한 번 승진한 근로자들이라고 할 수 있다.

<표 IV-45> 후승진 S형의 경력경로 관련 일반적 특성

구 분	후승진 S형 (n=21)	다순환형 (n=45)	전체 (n=315)
◆ 직위 관련 특성 (비교집단: 전체)			
파트장급 승진연차	10.00	10.00	10.95
15년차 시점 직위*	팀장급 4.8% 파트장급 95.2%	팀장급 4.4% 파트장급 80.0% 팀원급 15.6%	팀장급 4.1% 파트장급 70.8% 팀원급 25.1%
◆ 직무 관련 특성 (비교집단: 다순환형)			
주직무** (상위 5개)	일반사무, 재무·회계: 각 23.8% 총무: 19.0% 인사·조직, 계약·생산: 각 9.5%	일반사무: 17.8% 영업·고객지원: 15.6% 계약·생산: 13.3% 인사·조직: 13.3% 총무, 재무회계: 각 11.1%	기관특화직무: 15.6% 일반사무: 14.9% 총무: 13.0% 기획·평가·홍보: 12.4% 재무회계: 11.7%
경험한 직무의 수	4.38	4.44	3.67
주직무 담당기간	4.76	5.18	7.73
보조직무1 담당기간	4.00	4.00	3.75
보조직무2 담당기간	3.00	2.78	1.93

주: * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

카) 정체 I형 (정체 전문화형, n=30)

15년간 평균 3.03개의 직무를 경험하면서 전체 근무기간중 평균 17.71년차에 파트장급으로 승진한 『정체 I형』의 근로자들은 전체 응답자의 9.5%(30명)을 차지하였다.

이들의 직위 관련 특성은 <표 IV-46>과 같이 전체 사례에 비교해 보면, 1차 승진에 소요된 기간은 17.71년으로 유의한 차이가 있었으며($p<0.01$), 15년차 시점 직위는 파트장급의 비율이 23.3%, 팀원급 76.7%으로 유의한 차이가 있었다($p<0.05$). 한편, 이들의 직무 관련 특성을 『전문화형』과 비교해 보면, 이들의 주직무는 총무, 일반사무(각 20.0%), 영업·고객지원 순으로 통계적으로 유의한 차이가 있었으며($p<0.05$), 경험 직무 수는 3.03개, 주직무 담당기간은 9.53년으로 유의한 차이가 있었다($p<0.01$).

『정체 I형』의 근로자들은 일반사무, 총무 등 조직 일반관리와 관련한 업무를 주직무로 하면서 승진하지 않았거나 아주 늦게 승진한 근로자들이라고 할 수 있다. 이는 『전문화형』의 주직무가 기관특화직무(26.8%), 일반사무, 재무·회계 순이고 『상승 I형』의 주직무가 기관특화직무(27.0%), 재무·회계(16.2%), 기획·평가·홍보 등 고유한 전문성이나 조직 성과를 컨트롤하는 역량이 필요한 직무들인 것과 대조된다.

<표 IV-46> 정체 I형의 경력경로 관련 일반적 특성

구 분	정체 I형 (n=30)	전문화형 (n=56)	전체 (n=315)
◆ 직위 관련 특성 (비교집단: 전체)			
파트장급 승진연차***	17.71	10.68	10.95
15년차 시점 직위**	파트장급 23.3% 팀원급 76.7%	팀장급 8.9% 파트장급 67.9% 팀원급 23.2%	팀장급 4.1% 파트장급 70.8% 팀원급 25.1%
◆ 직무 관련 특성 (비교집단: 전문화형)			
주직무** (상위 5개)	총무, 일반사무: 각 20.0% 영업·고객지원: 16.7% 기관특화직무: 13.3% 계약·생산: 10.0%	기관특화직무: 26.8% 일반사무: 17.9% 재무·회계: 16.1% 인사·조직: 8.9% 영업·고객지원: 8.9%	기관특화직무: 15.6% 일반사무: 14.9% 총무: 13.0% 기획·평가·홍보: 12.4% 재무회계: 11.7%
경험한 직무의 수***	3.03	2.48	3.67
주직무 담당기간***	9.53	11.30	7.73
보조직무1 담당기간	3.07	2.63	3.75
보조직무2 담당기간*	1.30	0.73	1.93

주: * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

타) 정체 A형 (정체 순환후 전문화형, n=27)

15년간 평균 3.52개의 직무를 경험하면서 평균 16.93년차에 파트장급으로 승진한 『정체 A형』의 근로자들은 전체 응답자의 8.6%(27명)을 차지하였다.

이들의 직위 관련 특성은 <표 IV-47>과 같이 전체 사례에 비교해 보면, 1차 승진에 소요된 기간은 16.93년으로 유의한 차이가 있었으며($p<0.01$), 15년차 시점 직위는 파트장급의 비율이 11.1%, 팀원급 88.9%로 유의한 차이가 있었다($p<0.1$). 한편, 이들의 직무 관련 특성을 『순환후 전문화형』과 비교해 보면, 이들의 주직무는 계약·생산(25.9%), 일반사무, 기관특화직무 순으로 통계적으로 유의한 차이가 있었으며($p<0.05$), 경험한 직무수는 3.52개, 주직무 담당기간은 8.19년으로 유의한 차이가 있었다($p<0.05$).

이들은 입사 후 16년 이상을 주로 팀원급 직위에 있으면서 경력 초기에 많은 직무를 경험하다가 한 분야에 집중한 근로자들이다. 한편, 『정체 A형』에서 가장 비중이 높은 주직무는 계약·생산으로, 『순환후 전문화형』이나 『선승진 A형』에서 기획·평가·홍보의 비중이 높은 것과 대조된다.

<표 IV-47> 정체 A형의 경력경로 관련 일반적 특성

구 분	정체 A형 (n=27)	순환후 전문화형 (n=58)	전체 (n=315)
◆ 직위 관련 특성 (비교집단: 전체)			
파트장급 승진연차***	16.93	10.67	10.95
15년차 시점 직위*	파트장급 11.1% 팀원급 88.9%	팀장급 10.3% 파트장급 70.7% 팀원급 10.3%	팀장급 4.1% 파트장급 70.8% 팀원급 25.1%
◆ 직무 관련 특성 (비교집단: 순환후 전문화형)			
주직무** (상위 5개)	계약·생산: 25.9% 일반사무, 기관특화직무: 18.5% 영업·고객지원: 14.8% 총무, 인사·조직, 재무·회계: 각 7.4%	기획·평가·홍보: 25.9% 계약·생산: 12.1% 기관특화직무, 총무, 영업·고객지원: 각 10.3%	기관특화직무: 15.6% 일반사무: 14.9% 총무: 13.0% 기획·평가·홍보: 12.4% 재무회계: 11.7%
경험한 직무의 수***	3.52	4.48	3.67
주직무 담당기간***	8.19	6.38	7.73
보조직무1 담당기간	3.59	3.72	3.75
보조직무2 담당기간*	1.96	2.38	1.93

주: * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

파) 정체 N형 (정체 전문화후 전환형, n=27)

15년간 평균 3.44개의 직무를 경험하면서 전체 근무기간중 평균 16.80년차에 파트장급으로 승진한 『정체 N형』의 근로자들은 전체 응답자의 8.6%(27명)를 차지하였다.

이들의 직위 관련 특성은 <표 IV-48>과 같이 전체 사례에 비교해 보면, 1차 승진에 소요된 기간은 16.80년으로 유의한 차이가 있었으며($p<0.01$), 15년차 시점 직위는 파트장급의 비율이 25.9%, 팀원급 74.1%으로 유의한 차이가 있었다($p<0.05$). 한편, 이들의 직무 관련 특성을 『전문화후 전환형』과 비교해 보면, 이들의 주직무는 총무, 기관특화직무, 재무·회계가 각 18.5%로 통계적으로 유의한 차이가 없었으며, 경험한 직무 수는 3.44개로 유의한 차이가 없었으나 주직무 담당기간은 7.70년으로 유의한 차이가 있었다($p<0.01$).

따라서 이들은 입사 후 평균 16년 이상을 주로 팀원급 직위에 있었으며, 입사 후 총무, 기관특화직무, 재무·회계 등의 직무를 7.70년 정도 담당하다가 완전히 다른 직무로 이동한 근로자들이라고 볼 수 있다.

<표 IV-48> 정체 N형의 경력경로 관련 일반적 특성

구 분	정체 N형 (n=27)	전문화후 전환형 (n=77)	전체 (n=315)
◆ 직위 관련 특성 (비교집단: 전체)			
파트장급 승진연차***	16.80	11.44	10.95
15년차 시점 직위**	파트장급 25.9% 팀원급 74.1%	파트장급 70.1% 팀원급 29.9%	팀장급 4.1% 파트장급 70.8% 팀원급 25.1%
◆ 직무 관련 특성 (비교집단: 전문화후 전환형)			
주직무 (상위 5개)	총무, 기관특화직무, 재무·회계: 각 18.5% 일반사무: 14.8% 영업·고객지원: 11.1%	총무: 18.2% 재무회계: 16.9% 기관특화직무, 일반사무: 각 14.3% 영업·고객지원: 13.0%	기관특화직무: 15.6% 일반사무: 14.9% 총무: 13.0% 기획·평가·홍보: 12.4% 재무회계: 11.7%
경험한 직무의 수	3.44	3.75	3.67
주직무 담당기간***	7.70	6.70	7.73
보조직무1 담당기간	4.59	4.75	3.75
보조직무2 담당기간	2.00	2.21	1.93

주: * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

하) 정체 C형 (정체 회귀형, n=15)

15년간 평균 3.32개의 직무를 경험하면서 전체 근무기간중 평균 16.13년차에 파트장급으로 승진한 『정체 C형』의 근로자들은 전체 응답자의 4.8%(15명)을 차지하였다.

들의 직위 관련 특성은 <표 IV-49>와 같이 전체 사례에 비교해 보면, 1차 승진에 소요된 기간은 16.13년으로 유의한 차이가 있었으며($p<0.01$), 15년차 시점 직위는 파트장급의 비율이 8.3%, 팀원급 80.0%으로 유의한 차이가 있었다($p<0.05$). 한편, 이들의 직무 관련 특성을 『순환후 전문화형』과 비교해 보면, 이들의 주직무는 일반사무(26.7%), 총무, 영업·고객지원 순으로 교차분석 결과 유의한 차이가 있었으며($p<0.05$), 경험 직무 수는 3.53개, 주직무 담당기간은 7.33년으로 유의한 차이가 있었다($p<0.05$),

따라서 이들은 입사 후 16년 이상을 주로 팀원급 직위에 있으면서 경력 초기에 담당했던 직무 중 조직 일반관리와 관련한 일반사무, 총무, 영업·고객지원에 전문화한 근로자들과 할 수 있다. 이는 『순환후 전문화형』의 주직무가 기획·평가·홍보(25.9%), 계약·생산이며, 『선발상승-회귀형』은 기관특화직무, 기획·평가·홍보로 공기업별 고유업무와 관련있는 전문직무나 조직성과를 컨트롤하는 복합적 직무인 것과 대조적이다.

<표 IV-49> 정체 C형의 경력경로 관련 일반적 특성

구 분	정체 C형 (n=15)	순환후 전문화형 (n=58)	전체 (n=315)
◆ 직위 관련 특성 (비교집단: 전체)			
파트장급 승진연차***	16.13	10.67	10.95
15년차 시점 직위**	파트장급 20.0% 팀원급 80.0%	팀장급 10.3% 파트장급 70.7% 팀원급 10.3%	팀장급 4.1% 파트장급 70.8% 팀원급 25.1%
◆ 직무 관련 특성 (비교집단: 순환후 전문화형)			
주직무** (상위 5개)	일반사무: 26.7% 총무, 영업·고객지원: 각 20.0% 기관특화직무, 계약·생산 각 13.3%	기획·평가·홍보: 25.9% 계약·생산: 12.1% 기관특화직무, 총무, 영업·고객지원: 각 10.3%	기관특화직무: 15.6% 일반사무: 14.9% 총무: 13.0% 기획·평가·홍보: 12.4% 재무회계: 11.7%
경험한 직무의 수***	3.53	4.48	3.67
주직무 담당기간**	7.33	6.38	7.73
보조직무1 담당기간*	4.27	3.72	3.75
보조직무2 담당기간	2.33	2.38	1.93

주: * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

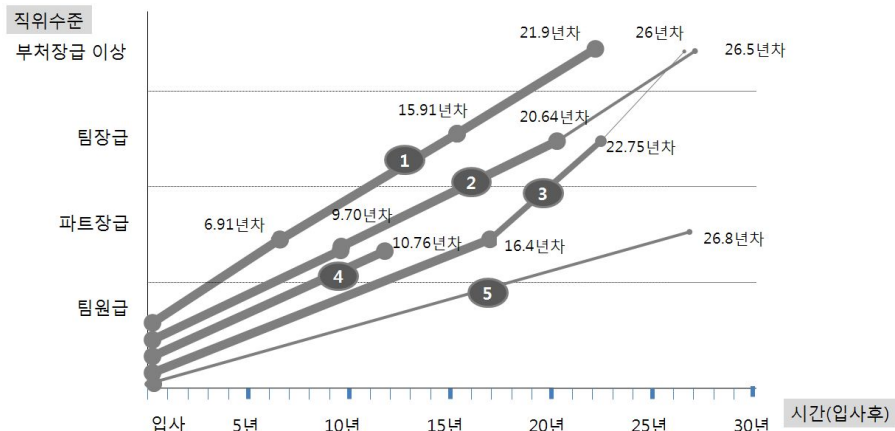
라. 종합

위에서 도출된 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형, 직무 중심 경력경로 유형, 직위와 직무 통합 경력경로 유형의 특성을 기반으로 직위, 직무, 시간으로 이루어진 경력 공간 내에서 이동경로를 표시해 보면 다음과 같다.

1) 직위 중심 경력경로 유형별 이동경로

공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별 이동경로는 X축에는 시간의 흐름, Y축에는 직위 수준으로 설정한 2차원에 표시하였다.

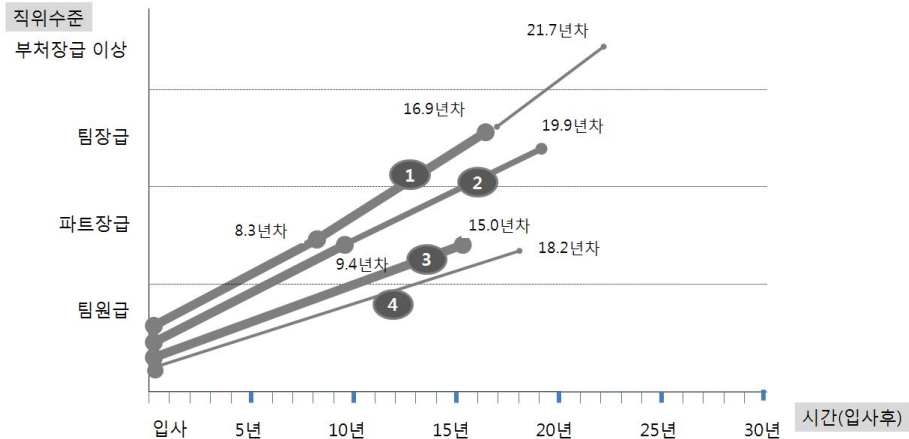
첫째, 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 이동경로는 다음 [그림 IV-62]와 같이 표시되었다. 부처장급 고속상승형은 가장 가파른 승진속도를 보였고, 그 다음이 팀장급 순차승진형이었다. 파트장급 정체형은 파트장급 승진은 세 번째로 빨랐으나 이후 승진을 달성하지는 못하였다. 팀장급 후발추월형은 파트장급 승진은 늦었으나 이후 팀장급으로 승진하였고 부처장급 승진까지 달성하여 파트장급 정체형을 추월하였다. 팀원급 정체형은 팀원급에 정체되어 있거나 일부만이 파트장급으로 승진하였다.



[그림 IV-62] 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 이동경로

- 주: 1) ① 부처장급 고속상승형(n=12), ② 팀장급 순차승진형(n=17),
 ③ 팀장급 후발추월형(n=15), ④ 파트장급 정체형(n=17), ⑤ 팀원급 정체형(n=12)
 2) 선의 굵기는 각 유형별 사례 전체에 대한 해당 직위로의 승진 비율을 의미함.
 ●—●: 유형별 전체 사례수의 100% 승진 ●—●: 유형별 전체 사례수의 51~99% 승진
 —: 유형별 전체 사례수의 11~40% 승진 - - -: 유형별 전체 사례수의 1~10% 승진

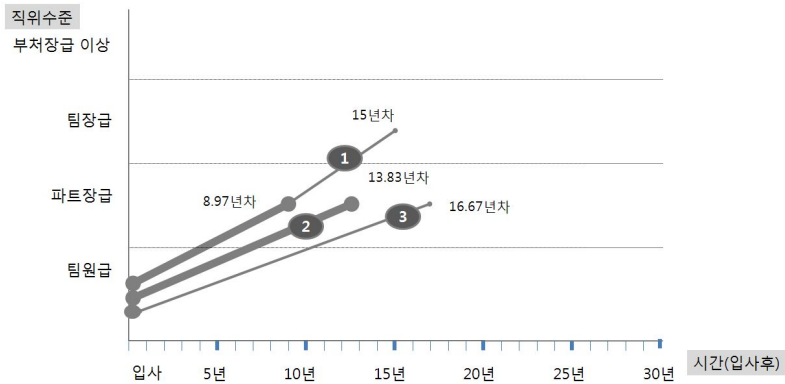
둘째, 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 이동경로는 다음 [그림 IV-63]과 같이 표시되었다. 팀장급이상 상승형은 가장 가파른 승진속도를 보였고, 그 다음이 파트장급 선승진형, 파트장급 후승진형, 팀원급 정체형 순이었다. 승진속도가 낮은 경우 도달직위도 낮았으며, 이때 파트장급 승진순서를 추월하는 유형은 나타나지 않았다.



[그림 IV-63] 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 이동경로

- 주: 1) ① 팀장급이상 상승형(n=34), ② 파트장급 선승진형(n=38),
 ③ 파트장급 후승진형(n=18), ④ 팀원급 정체형(n=12)
 2) 선의 굵기는 각 유형별 사례 전체에 대한 해당 직위로의 승진 비율을 의미함.
 ●—●: 유형별 전체 사례수의 100% 승진 ●—●: 유형별 전체 사례수의 51~99% 승진
 —●: 유형별 전체 사례수의 11~40% 승진 —●: 유형별 전체 사례수의 1~10% 승진

셋째, 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 이동경로는 다음 [그림 IV-64]와 같이 표시되었다. 파트장급 선승진형은 가장 가파른 승진속도를 보였고, 그 다음이 파트장급 후승진형, 팀원급 정체형 순이었다. 팀원급 정체형은 일부만이 아주 늦은 시기에 파트장급으로 승진하였다.

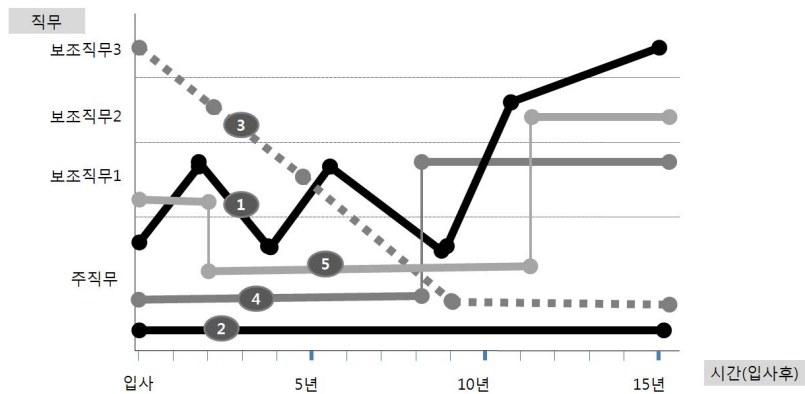


[그림 IV-64] 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 이동경로

- 주: 1) ① 파트장급 승진진형(n=81), ② 파트장급 후승진형(n=26), ③ 팀원급 정채형(n=33)
 2) 선의 굵기는 각 유형별 사례 전체에 대한 해당 직위로의 승진 비율을 의미함.
 ●●●: 유형별 전체 사례수의 100% 승진 ●●●: 유형별 전체 사례수의 51~99% 승진
 ●●●: 유형별 전체 사례수의 11~40% 승진 ●●●: 유형별 전체 사례수의 1~10% 승진

2) 직무 중심 경력경로 유형별 이동경로

공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 유형별 이동경로를 X축에는 시간의 흐름, Y축에는 직무로 설정한 2차원에 개략적으로 표시하면 다음 [그림 IV-65]와 같다. 이 때 간명한 표현을 위하여 X축의 직무명을 '주직무, 보조직무1, 보조직무2...'와 같이 변형하여 표시하였다. 직무변화는 직위변화보다 순차적이지 않고 복잡하게 나타났다.



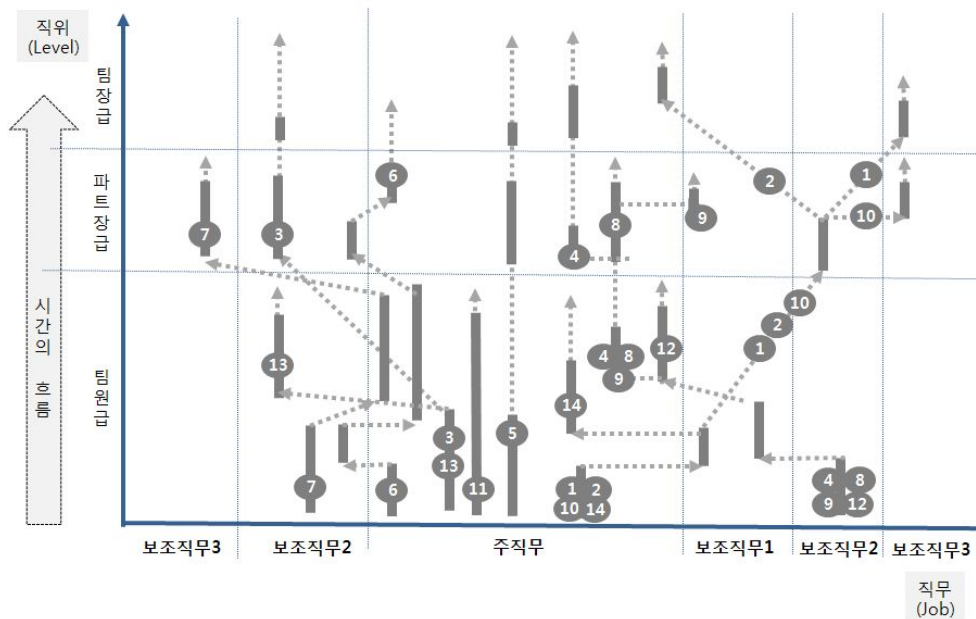
[그림 IV-65] 직무 중심 경력경로 유형별 이동경로

- 주: ① 다순환형(n=41), ② 전문화형(n=79), ③ 순환후 전문화형(n=58),
 ④ 전문화후 전환형(n=77), ⑤ 준전문화형(n=56)

다순환형은 주직무를 중심으로 반복하면서 여러 직무를 순환하는 특징이 있었으며, 전문화형은 직무이동을 많이 하지 않고 주직무에 장기근무한 특징, 순환후 전문화형은 여러 직무를 순환하다 주직무에서 장기근무한 특징, 전문화후 전환형은 한 직무에서 장기근무하다 다른 직무로 옮겨 다시 장기근무한 특징, 준전문화형은 입사 3~4년차에 주직무로 진입하여 장기 근무하였으나 다시 다른 직무로 이동한 특징이 있다.

3) 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 이동경로

공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 이동경로를 X축에는 직무, Y축에는 직위 수준으로 설정한 2차원에 개략적으로 표시하면 다음 [그림 IV-66]과 같다.



[그림 IV-66] 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 이동경로

- 주: ① 선승진 S형 (선승진 다순환형, n=17)
 ② 선승진 C형 (선승진 회귀형, n=18)
 ③ 선승진 N형 (선승진 전문화후 전환형, n=30)
 ④ 선승진 A형 (선승진 순환후 전문화형, n=24)

- ⑤ 상승 I형 (상승 전문화형, n=37)
- ⑥ 상승 F형 (상승 말뚝순환형, n=19)
- ⑦ 후승진 J형 (후승진 준전문화형, n=19)
- ⑧ 후승진 N형 (후승진 전문화후 전환형, n=24)
- ⑨ 후승진 G형 (후승진 늦은전문화후 전환형, n=7)
- ⑩ 후승진 S형 (후승진 다순환형, n=21)
- ⑪ 정체 I형 (정체 전문화형, n=30)
- ⑫ 정체 A형 (정체 순환후 전문화형, n=27)
- ⑬ 정체 N형 (정체 전문화후 전환형, n=27)
- ⑭ 정체 C형 (정체 회귀형, n=15)

4. 공기업 사무직 근로자의 경력경로 유형과 관련 변인과의 관계

가. 투입변인과 경력경로 유형과의 관계

1) 성별

가) 성별과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

(1) 입사 25~30년차 코호트의 성별과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 25~30년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 성별에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 X^2 검정을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-50>과 같다. 남성의 경우 부처장급 고속상승형은 17.9%, 팀장급 순차승진형은 23.9%, 팀장급 후발추월형은 19.4%, 파트장급 정체형은 22.4%, 팀원급 정체형은 16.4%로 나타났으며, 여성의 경우 부처장급 고속상승형은 0%, 팀장급 순차승진형은 16.7%, 팀장급 후발추월형은 33.3%, 파트장급 정체형은 33.3%, 팀원급 정체형은 16.7%로 나타났다. 성별에 따른 입사 25~30년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형의 차이에 대한 X^2 검정 결과 통계적으로 유의미한 차이는 없는 것으로 나타났다.

<표 IV-50> 입사 25~30년차 코호트의 성별에 따른 직위 중심 경력경로 유형 차이

구분		남성	여성	총계	χ^2 2.001 (0.736)
총계	n	67	6	73	
	%	100.0	100.0	100.0	
부처장급 고속상승형	n	12	0	12	
	%	17.9	0.0	16.4	
팀장급 순차승진형	n	16	1	17	
	%	23.9	16.7	23.3	
팀장급 후발추월형	n	13	2	15	
	%	19.4	33.3	20.5	
파트장급 정체형	n	15	2	17	
	%	22.4	33.3	23.3	
팀원급 정체형	n	11	1	12	
	%	16.4	16.7	16.4	

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

(2) 입사 20~24년차 코호트의 성별과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 20~24년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 성별에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 χ^2 검정을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-51>과 같다. 남성의 경우 팀장급이상 상승형은 35.1%, 파트장급 선승진형은 38.3%, 파트장급 후승진형은 16.0%, 팀원급 정체형은 10.6%로 나타났으며, 여성의 경우 팀장급이상 상승형은 12.5%, 파트장급 선승진형은 25.0%, 파트장급 후승진형은 37.5%, 팀원급 정체형은 25.0%로 나타났다. 성별에 따른 입사 20~24년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형의 차이에 대한 χ^2 검정 결과 통계적으로 유의미한 차이는 없는 것으로 나타났다.

<표 IV-51> 입사 20~24년차 코호트의 성별에 따른 직위 중심 경력경로 유형 차이

구분		남성	여성	총계	χ^2
총계	n	94	8	102	4.712 (0.194)
	%	100.0	100.0	100.0	
팀장급이상 상승형	n	33	1	34	
	%	35.1	12.5	33.3	
파트장급 선승진형	n	36	2	38	
	%	38.3	25.0	37.3	
파트장급 후승진형	n	15	3	18	
	%	16.0	37.5	17.6	
팀원급 정체형	n	10	2	12	
	%	10.6	25.0	11.8	

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

(3) 입사 15~19년차 코호트의 성별과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 15~19년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 성별에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 χ^2 검정을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-52>와 같다. 남성의 경우 파트장급 선승진형은 59.3%, 파트장급 후승진형은 19.5%, 팀원급 정체형은 21.2%이었으며, 여성의 경우 파트장급 선승진형은 50.0%, 파트장급 후승진형은 13.6%, 팀원급 정체형은 36.4%로 나타났다. 성별에 따른 입사 15~19년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형의 차이에 대한 χ^2 검정 결과 통계적으로 유의미한 차이는 없는 것으로 나타났다.

<표 IV-52> 입사 15~19년차 코호트의 성별에 따른 직위 중심 경력경로 유형 차이

구분		남성	여성	총계	χ^2
총계	n	118	22	140	2.433 (0.296)
	%	100.0	100.0	100.0	
파트장급 선승진형	n	70	11	81	
	%	59.3	50.0	57.9	
파트장급 후승진형	n	23	3	26	
	%	19.5	13.6	18.6	
팀원급 정체형	n	25	8	33	
	%	21.2	36.4	23.6	

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

나) 성별과 직무 중심 경력경로 유형과의 관계

공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 유형이 성별에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 X^2 검정을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-53>과 같다. 남성의 경우 다순환형은 15.1%, 전문화형은 24.7%, 순환후 전문화형은 18.6%, 전문화후 전환형은 24.7%, 준전문화형은 16.8%이었으며, 여성의 경우 다순환형은 8.3%, 전문화형은 27.8%, 순환후 전문화형은 16.7%, 전문화후 전환형은 22.2%, 준전문화형은 25.0%로 나타났다.

성별에 따른 공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 유형의 차이에 대한 X^2 검정 결과 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 유형은 성별에 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-53> 성별에 따른 직무 중심 경력경로 유형 차이

구분		남성	여성	총계	X^2
총계	n	279	36	315	2.468
	%	100.0	100.0	100.0	
다순환형	n	42	3	45	
	%	15.1	8.3	14.3	
전문화형	n	69	10	79	
	%	24.7	27.8	25.1	
순환후 전문화형	n	52	6	58	
	%	18.6	16.7	18.4	
전문화후 전환형	n	69	8	77	
	%	24.7	22.2	24.4	
준전문화형	n	47	9	56	
	%	16.8	25.0	17.8	

주: * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

다) 성별과 직무와 직무 통합 경력경로 유형과의 관계

공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형이 성별에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 X^2 검정을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-54>와 같다.

성별에 따른 공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형의 차이에 대한 X^2 검정 결과 통계적으로 유의한 차이가 없었다. 따라서 공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형은 성별에 따라 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-54> 성별에 따른 직위와 직무 통합 경력경로 유형 차이

구분		남성	여성	총계	X ²
총계	n	279	36	315	
	%	100.0	100.0	100.0	17.447
선승진 S형 (선승진 다순환형)	n	279	36	315	
	%	100.0	100.0	100.0	
선승진 C형 (선승진 회귀형)	n	16	1	17	
	%	5.7	2.8	5.4	
선승진 N형 (선승진 전문화후 전환형)	n	17	1	18	
	%	6.1	2.8	5.7	
선승진 A형 (선승진 순환후 전문화형)	n	30	0	30	
	%	10.8	0.0	9.5	
상승 I형 (상승 전문화형)	n	22	2	24	
	%	7.9	5.6	7.6	
상승 F형 (상승 말뚝순환형)	n	33	4	37	
	%	11.8	11.1	11.7	
후승진 J형 (후승진 준전문화형)	n	15	4	19	
	%	5.4	11.1	6.0	
후승진 N형 (후승진 전문화후 전환형)	n	17	2	19	
	%	6.1	5.6	6.0	
후승진 I형 (후승진 늦은전문화후 전환형)	n	22	2	24	
	%	7.9	5.6	7.6	
후승진 S형 (후승진 다순환형)	n	7	0	7	
	%	2.5	0.0	2.2	
정체 I형 (정체 전문화형)	n	20	1	21	
	%	7.2	2.8	6.7	
정체 A형 (정체 순환후 전문화형)	n	23	7	30	
	%	8.2	19.4	9.5	
정체 N형 (정체 전문화후 전환형)	n	24	3	27	
	%	8.6	8.3	8.6	
정체 C형 (정체 회귀형)	n	21	6	27	
	%	7.5	16.7	8.6	

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

2) 입사시기

가) 입사시기와 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

(1) 입사 25~30년차 코호트의 입사시기와 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 25~30년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 입사시기에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-55>와 같다. 이 때 측정시점이 2014년으로 고정되었으므로, 입사시기는 측정시점으로 부터 몇 년 전 입사하였는지와 같은 의미를 가지므로 재직기간으로 변환되었다. 재직기간의 평균은 부처장급 고속상승형은 26.42년, 팀장급 순차승진형은 27.06년, 팀장급 후발추월형은 26.53년, 파트장급 정체형은 26.24년, 팀원급 정체형은 26.42년이었으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 입사 25~30년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 입사시기에 따라 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-55> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 재직기간 차이

유형	응답 빈도	평균	표준 편차	최소 값	최대 값	F	LSD				
							1	2	3	4	5
1 부처장급 고속상승형	12	26.42	1.564	25.0	30.0	0.610 (0.657)	1	-			
2 팀장급 순차승진형	17	27.06	1.853	25.0	30.0		2		-		
3 팀장급 후발추월형	15	26.53	1.846	25.0	30.0		3			-	
4 파트장급 정체형	17	26.24	1.300	25.0	30.0		4				-
5 팀원급 정체형	12	26.42	1.505	25.0	30.0		5				-

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

(2) 입사 20~24년차 코호트의 입사시기와 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 20~24년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 입사시기에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-56>과 같다. 재직기간의 평균은 팀장급이상 상승형은 22.09년, 파트장급 선승진형은 21.39년, 파트장급 후승진형은 21.89년, 팀원급 정체형은 21.42년이었으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 입사 20~24년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 입사시기에 따라 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-56> 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 재직기간 차이

유형	응답 빈도	평균	표준 편차	최소값	최대값	F	LSD			
							1	2	3	4
1	팀장급이상 상승형	34	22.09	1.621	20.0	24.0	1.326 (0.267)	1	-	
2	파트장급 상승진형	38	21.39	1.569	20.0	24.0		2	-	
3	파트장급 후승진형	18	21.89	1.711	20.0	24.0		3	-	
4	팀원급 정체형	12	21.42	1.443	20.0	24.0		4	-	

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

(3) 입사 15~19년차 코호트의 입사시기와 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 15~19년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 입사시기에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-57>과 같다. 재직기간의 평균은 파트장급 상승진형은 17.11년, 파트장급 후승진형은 17.12년, 팀원급 정체형은 17.36년이었으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 입사 15~19년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 입사시기에 따라 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-57> 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 재직기간 차이

유형	응답 빈도	평균	표준 편차	최소값	최대값	F	LSD		
							1	2	3
1	파트장급 상승진형	81	17.11	1.313	15.0	19.0	0.501 (0.607)	1	-
2	파트장급 후승진형	26	17.12	1.211	15.0	19.0		2	-
3	팀원급 정체형	33	17.36	1.168	15.0	19.0		3	-

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

나) 입사시기와 직무 중심 경력경로 유형과의 관계

공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 유형이 입사시기에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-58>과 같다. 이 경우도 역시 측정시점이 2014년으로 고정되었으므로, 입사시기는 측정시점으로부터 몇 년 전 입사하였는지, 즉 재직기간으로 변환되었다. 재직기간의 평균은 다순환형은 20.33년, 전문화형은 20.85년, 순환후 전문화형은 21.09년, 전문화후 전환형은 21.21년, 준 전문화형은 21.86년이었으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 유형별로 입사시기에 따라 유의한 차이가 없는

것으로 분석되었다.

<표 IV-58> 직무 중심 경력경로 유형별 재직기간 차이

유형	응답 빈도	평균	표준 편차	최소 값	최대 값	F	LSD				
							1	2	3	4	5
1	다순환형	45	20.33	3.580	16	29	0.839 (0.501)	1			
2	전문화형	79	20.85	4.344	15	37		2			
3	순환후 전문화형	58	21.09	5.013	15	45		3			
4	전문화후 전환형	77	21.21	4.405	15	37		4			
5	준전문화형	56	21.86	4.270	15	32		5	*		

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

다) 입사시기와 직위와 직무 통합 경력경로 유형과의 관계

공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형이 입사시기에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-59>와 같다. 이 때 측정시점이 2014년으로 고정되었으므로, 입사시기는 측정시점으로부터 몇 년 전 입사하였는지, 즉 재직기간으로 변환되었다. 재직기간의 평균차이에 대한 F검정 결과는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 중심 경력경로 유형별로 입사시기에 따라 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-59> 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 재직기간 차이

	유형	응답빈도	평균	표준편차	최소값	최대값	F
1	선승진 S형	17	22.24	3.419	15	27	1.122 (0.339)
2	선승진 C형	18	21.56	3.974	16	28	
3	선승진 N형	30	21.17	3.797	15	29	
4	선승진 A형	24	20.79	4.263	15	31	
5	상승 I형	37	20.11	4.189	15	30	
6	상승 F형	19	20.74	3.445	16	27	
7	후승진 J형	19	19.68	3.449	15	27	
8	후승진 N형	24	21.42	4.587	15	31	
9	후승진 I형	7	20.57	3.552	17	26	
10	후승진 S형	21	19.48	3.386	15	26	
11	정체 I형	30	22.47	6.101	16	45	
12	정체 A형	27	22.33	4.641	15	37	
13	정체 N형	27	21.56	5.206	16	37	
14	정체 C형	15	20.27	4.217	15	27	

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

3) 입사시 교육수준

가) 입사시 교육수준과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

(1) 입사 25~30년차 코호트의 입사시 교육수준과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 25~30년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 입사시 교육수준에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-60>과 같다. 이 때 입사시 교육수준은 ①고졸(=1), ②전문대졸(=2), ③대졸(=3), ④석사재학·수료(=4), ⑤석사졸(=5), ⑥박사재학·수료(=6), ⑦박사졸(=7)과 같이 서열척도를 부여하여 분석하였다. 입사시 교육수준의 평균은 부처장급 고속상승형은 3.58, 팀장급 순차승진형은 2.94, 팀장급 후발추월형은 2.82, 파트장급 정체형은 2.40, 팀원급 정체형은 2.33 수준이었으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다($p<0.05$). 따라서 입사 25~30년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 입사시 교육수준에 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다.

<표 IV-60> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 입사시 교육수준 차이

유형		응답 빈도	평균	표준 편차	최소 값	최대 값	F	LSD				
								1	2	3	4	5
1	부처장급 고속상승형	12	3.58	1.084	3	6	3.152** (0.019)	1	-			
2	팀장급 순차승진형	17	2.94	.883	1	5		2	*	-		
3	팀장급 후발추월형	15	2.82	1.298	1	5		3	**		-	
4	파트장급 정체형	17	2.40	.899	1	5		4	*			-
5	팀원급 정체형	12	2.33	.778	1	3		5	***			-

주: 1) * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

2) ①고졸(=1), ②전문대졸(=2), ③대졸(=3), ④석사재학·수료(=4), ⑤석사졸(=5), ⑥박사재학·수료(=6), ⑦박사졸(=7)

(2) 입사 20~24년차 코호트의 입사시 교육수준과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 20~24년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 입사시 교육수준에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-61>과 같다. 입사시 교육수준의 평균은 팀장급이상 상승형은 3.15, 파트장급 선승진형은 3.03, 파트장급 후승진형은 2.94, 팀원급 정체형은 2.83 수준이었으나, 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 입사 20~24년차 공기업 사무직 근로자의

직위 중심 경력경로 유형별로 입사시 교육수준에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-61> 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 입사시 교육수준 차이

유형		응답 빈도	평균	표준 편차	최소값	최대값	F	LSD			
								1	2	3	4
1	팀장급이상 상승형	34	3.15	.892	1	5	0.457 (0.713)	1	-		
2	파트장급 상승진형	38	3.03	.545	2	5		2	-		
3	파트장급 후승진형	18	2.94	1.211	1	5		3		-	
4	팀원급 정체형	12	2.83	1.115	1	5		4			-

주: 1) *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

2) ①고졸(=1), ②전문대졸(=2), ③대졸(=3), ④석사재학·수료(=4), ⑤석사졸(=5), ⑥박사재학·수료(=6), ⑦박사졸(=7)

(3) 입사 15~19년차 코호트의 입사시 교육수준과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 15~19년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 입사시 교육수준에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-62>와 같다. 입사시 교육수준의 평균은 파트장급 상승진형은 3.07, 파트장급 후승진형은 3.12, 팀원급 정체형은 2.85 수준이었으나, 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 입사 15~19년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 입사시 교육수준에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-62> 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 입사시 교육수준 차이

유형		응답 빈도	평균	표준 편차	최소값	최대값	F	LSD		
								1	2	3
1	파트장급 상승진형	81	3.07	0.628	2	6	1.740 (0.179)	1	-	
2	파트장급 후승진형	26	3.12	0.588	2	5		2	-	
3	팀원급 정체형	33	2.85	0.712	1	5		3		-

주: 1) *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

2) ①고졸(=1), ②전문대졸(=2), ③대졸(=3), ④석사재학·수료(=4), ⑤석사졸(=5), ⑥박사재학·수료(=6), ⑦박사졸(=7)

나) 입사시 교육수준과 직무 중심 경력경로 유형과의 관계

공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 입사시 교육수준에 따라 유의한

차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-63>과 같다. 이 때 입사시 교육수준은 ①고졸(=1), ②전문대졸(=2), ③대졸(=3), ④석사재학·수료(=4), ⑤석사졸(=5), ⑥박사재학·수료(=6), ⑦박사졸(=7)과 같이 서열척도를 부여하여 분석하였다. 입사시 교육수준의 평균은 다순환형은 3.02, 전문화형은 2.78, 순환후 전문화형은 3.09, 전문화후 전환형은 3.01, 준전문화형은 3.05 수준이었으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형별로 입사시 교육수준에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-63> 직무 중심 경력경로 유형별 입사시 교육수준 차이

유형	응답 빈도	평균	표준 편차	최소 값	최대 값	F	LSD				
							1	2	3	4	5
1 다순환형	45	3.02	.783	1	5	1.491 (0.205)	1				
2 전문화형	79	2.78	.857	1	5		2				
3 순환후 전문화형	58	3.09	.629	1	5		3	*			
4 전문화후 전환형	77	3.01	.881	1	6		4	*			
5 준전문화형	56	3.05	.942	1	6		5	*			

주: 1) *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

2) ①고졸(=1), ②전문대졸(=2), ③대졸(=3), ④석사재학·수료(=4), ⑤석사졸(=5), ⑥박사재학·수료(=6), ⑦박사졸(=7)

다) 입사시 교육수준과 직위와 직무 통합 경력경로 유형과의 관계

공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형이 입사시 교육수준에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-64>와 같다. 이 때 입사시 교육수준에 서열척도를 부여하여 분석하였다. 입사시 교육수준의 평균은 전반적으로 파트장급 승진시기가 이른 유형은 높고, 파트장급 승진시기가 늦은 유형은 낮은 것으로 나타났으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다(p<0.01). 따라서 공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형별로 입사시 교육수준에 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다.

<표 IV-64> 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 입사시 교육수준 차이

	유형	응답빈도	평균	표준편차	최소값	최대값	F
1	선승진 S형	17	3.65	1.057	3	6	2.682*** (0.001)
2	선승진 C형	18	3.39	.916	3	6	
3	선승진 N형	30	3.10	.607	2	5	
4	선승진 A형	24	3.04	.690	2	5	
5	상승 I형	37	3.08	.640	2	5	
6	상승 F형	19	3.05	.524	2	5	
7	후승진 J형	19	2.95	1.026	1	5	
8	후승진 N형	24	2.92	.776	1	5	
9	후승진 I형	7	3.14	.378	3	4	
10	후승진 S형	21	2.90	.436	1	3	
11	정체 I형	30	2.97	.964	1	5	
12	정체 A형	27	2.52	1.014	1	5	
13	정체 N형	27	2.59	.971	1	5	
14	정체 C형	15	2.73	.704	1	3	

주: 1) *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

2) ①고졸(=1), ②전문대졸(=2), ③대졸(=3), ④석사재학·수료(=4), ⑤석사졸(=5), ⑥박사재학·수료(=6), ⑦박사졸(=7)

3) 입사시 자격수준

가) 입사시 자격수준과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

(1) 입사 25~30년차 코호트의 입사시 자격수준과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 25~30년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 입사시 자격수준에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-65>와 같다. 이 때 입사시 자격수준은 ①변호사, 공인회계사, 감정평가사, 공인노무사, 세무사 및 기술사급 국가자격(=5), ②기사급 국가자격 및 AICPA, 국제변호사 등 국제자격(=4), ③기타 국가자격(=3), ④기타 민간자격(=2), ⑤특별한 자격없음(=1)과 같이 서열척도를 부여하여 분석하였다. 입사시 자격수준의 평균은 부처장급 고속상승형은 1.25, 팀장급 순차승진형은 1.41, 팀장급 후발추월형은 2.20, 파트장급 정체형은 2.59, 팀원급 정체형은 2.42 수준이었으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다(p<0.1). 따라서 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 입사시 자격수준에 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 이때 주목할 점은 승진속도가 빠를수록 입사

시 자격수준이 낮은 것으로 나타나 일반적으로 자격수준이 높을수록 승진도 빠를 것이라는 예상과 상반되게 나타났다는 점이다.

<표 IV-65> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 입사시 자격수준 차이

유형	응답 빈도	평균	표준 편차	최소 값	최대 값	F	LSD				
							1	2	3	4	5
1 부처장급 고숙상승형	12	1.25	.622	1	3	4.513*** (0.003)	1	-			
2 팀장급 순차승진형	17	1.41	.795	1	3		2		-		
3 팀장급 후발추월형	15	2.20	1.320	1	5		3	*	*	-	
4 파트장급 정체형	17	2.59	1.326	1	5		4	***	***		-
5 팀원급 정체형	12	2.42	1.084	1	4		5	**	**		-

주: 1) *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

2) ①변호사, 공인회계사, 감정평가사, 공인노무사, 세무사 및 기술사급 국가자격(=5), ②기사급 국가자격 및 AICPA, 국제변호사 등 국제자격(=4), ③기타 국가자격(=3), ④기타 민간자격(=2), ⑤특별한 자격없음(=1)으로 서열척도 부여하여 분석.

(2) 입사 20~24년차 코호트의 입사시 자격수준과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 20~24년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 입사시 자격수준에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-66>과 같다. 입사시 자격수준의 평균은 팀장급이상 상승형은 1.76, 파트장급 순승진형은 1.66, 파트장급 후승진형은 1.89, 팀원급 정체형은 2.08 수준이었으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 입사 20~24년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 입사시 자격수준에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-66> 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 입사시 자격수준 차이

유형	응답 빈도	평균	표준 편차	최소값	최대값	F	LSD			
							1	2	3	4
1 팀장급이상 상승형	34	1.76	1.103	1	4	0.501 (0.683)	1	-		
2 파트장급 순승진형	38	1.66	1.047	1	4		2		-	
3 파트장급 후승진형	18	1.89	1.079	1	4		3			-
4 팀원급 정체형	12	2.08	1.443	1	5		4			-

주: 1) *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

2) ①변호사, 공인회계사, 감정평가사, 공인노무사, 세무사 및 기술사급 국가자격(=5), ②기사급 국가자격 및 AICPA, 국제변호사 등 국제자격(=4), ③기타 국가자격(=3), ④기타 민간자격(=2), ⑤특별한 자격없음(=1)으로 서열척도 부여하여 분석.

(3) 입사 15~19년차 코호트의 입사시 자격수준과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 15~19년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 입사시 자격수준에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-67>과 같다. 입사시 자격수준의 평균은 파트장급 상승전형은 2.07, 파트장급 후승전형은 2.19, 팀원급 정체형은 1.73 수준이었으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 입사 15~19년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 입사시 자격수준에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-67> 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 입사시 교육수준 차이

유형	응답 빈도	평균	표준 편차	최소값	최대값	F	LSD		
							1	2	3
1	파트장급 상승전형	81	2.07	1.104	1	4	1.543 (0.217)	1	-
2	파트장급 후승전형	26	2.19	1.167	1	4		2	-
3	팀원급 정체형	33	1.73	1.098	1	4		3	-

주: 1) *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

2) ①변호사, 공인회계사, 감정평가사, 공인노무사, 세무사 및 기술사급 국가자격(=5), ②기사급 국가자격 및 AICPA, 국제변호사 등 국제자격(=4), ③기타 국가자격(=3), ④기타 민간자격(=2), ⑤특별한 자격없음(=1)으로 서열척도 부여하여 분석.

나) 입사시 자격수준과 직무 중심 경력경로 유형과의 관계

공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 입사시 교육수준에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-68>과 같다. 이 때 입사시 자격수준은 ①변호사, 공인회계사, 감정평가사, 공인노무사, 세무사 및 기술사급 국가자격(=5), ②기사급 국가자격 및 AICPA, 국제변호사 등 국제자격(=4), ③기타 국가자격(=3), ④기타 민간자격(=2), ⑤특별한 자격없음(=1)과 같이 서열척도를 부여하여 분석하였다. 입사시 자격수준의 평균은 다순환형은 1.84, 전문화형은 2.16, 순환후 전문화형은 2.03, 전문화후 전환형은 1.70, 준전문화형은 1.89 수준이었으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형별로 입사시 자격수준에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-68> 직무 중심 경력경로 유형별 입사시 자격수준 차이

유형		응답 빈도	평균	표준 편차	최소 값	최대 값	F	LSD				
								1	2	3	4	5
1	다순환형	45	1.84	1.205	1	4	1.850 (0.119)	1	-			
2	전문화형	79	2.16	1.079	1	4		2		-		
3	순환후 전문화형	58	2.03	1.123	1	5		3			-	
4	전문화후 전환형	77	1.70	1.136	1	5		4		**	*	-
5	준전문화형	56	1.89	1.123	1	4		5				-

주: 1) *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

2) ①변호사, 공인회계사, 감정평가사, 공인노무사, 세무사 및 기술사급 국가자격(=5), ②기사급 국가자격 및 AICPA, 국제변호사 등 국제자격(=4), ③기타 국가자격(=3), ④기타 민간자격(=2), ⑤특별한 자격없음(=1)으로 서열척도 부여하여 분석.

다) 입사시 자격수준과 직위와 직무 통합 경력경로 유형과의 관계

공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형이 입사시 자격수준에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-69>와 같다. 이 때 입사시 자격수준은 ①변호사, 공인회계사, 감정평가사, 공인노무사, 세무사 및 기술사급 국가자격(=5), ②기사급 국가자격 및 AICPA, 국제변호사 등 국제자격(=4), ③기타 국가자격(=3), ④기타 민간자격(=2), ⑤특별한 자격없음(=1)과 같이 서열척도를 부여하여 분석하였다. 입사시 자격수준의 평균은 전반적으로 승진시기가 이른 유형은 낮고, 승진시기가 늦거나 팀원급에 정채된 유형은 높은 것으로 나타났으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다(p<0.05). 따라서 공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형별로 입사시 자격수준에 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다.

<표 IV-69> 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 입사시 자격수준 차이

	유형	응답빈도	평균	표준편차	최소값	최대값	F
1	선승진 S형	17	1.76	1.251	1	4	1.794 (0.043)
2	선승진 C형	18	2.22	1.309	1	4	
3	선승진 N형	30	1.17	.648	1	4	
4	선승진 A형	24	1.88	.992	1	3	
5	상승 I형	37	1.84	1.093	1	4	
6	상승 F형	19	2.32	1.003	1	4	
7	후승진 J형	19	2.05	1.079	1	4	
8	후승진 N형	24	2.00	1.180	1	5	
9	후승진 I형	7	2.14	1.069	1	3	
10	후승진 S형	21	2.14	1.276	1	4	
11	정체 I형	30	2.30	1.343	1	5	
12	정체 A형	27	1.81	1.001	1	3	
13	정체 N형	27	2.00	1.177	1	5	
14	정체 C형	15	1.87	1.125	1	4	

주: 1) *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

2) ①변호사, 공인회계사, 감정평가사, 공인노무사, 세무사 및 기술사급 국가자격(=5), ②기사급 국가자격 및 AICPA, 국제변호사 등 국제자격(=4), ③기타 국가자격(=3), ④기타 민간자격(=2), ⑤특별한 자격없음(=1)으로 서열척도 부여하여 분석.

나. 과정변인과 경력경로 유형과의 관계

1) 경력지향성

가) 경력지향성과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

(1) 관리자지향성과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

(가) 입사 25~30년차 코호트의 관리자지향성과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 25~30년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 경력지향성 중 관리자지향성에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-70>과 같다. 관리자지향성의 평균은 부처장급 고속상승형은 3.58, 팀장급 순차승진형은 3.76, 팀장급 후발추월형은 3.55, 파트장급 정체형은 3.35, 팀원급 정체형은 3.53 수준이었으며 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 입사 25~30년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 관리자지향성에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-70> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 관리자지향성 차이

유형	응답 빈도	평균	표준 편차	최소 값	최대 값	F	LSD				
							1	2	3	4	5
1 부처장급 고속상승형	12	3.58	1.025	1.2	5.0	2.553 (0.147)	1	-			
2 팀장급 순차승진형	17	3.76	0.575	2.4	4.8		2		-		
3 팀장급 후발추월형	15	3.55	0.568	3.0	5.0		3			-	
4 파트장급 정체형	17	3.35	0.650	2.0	4.4		4				-
5 팀원급 정체형	12	3.53	0.299	3.0	4.0		5				-

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

(나) 입사 20~24년차 코호트의 관리자지향성과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 20~24년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 경력지향성 중 관리자지향성에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-71>과 같다. 관리자지향성의 평균은 팀장급이상 상승형은 3.89, 파트장급 선승진형은 3.65, 파트장급 후승진형은 4.00, 팀원급 정체형은 3.70 수준이었으며 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 입사 20~24년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 관리자지향성에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-71> 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 관리자지향성 차이

유형	응답 빈도	평균	표준 편차	최소값	최대값	F	LSD			
							1	2	3	4
1 팀장급이상 상승형	34	3.89	0.493	3.0	5.0	2.247 (0.108)	1	-		
2 파트장급 선승진형	38	3.65	0.607	1.8	5.0		2		-	
3 파트장급 후승진형	18	4.00	0.540	2.8	4.6		3			-
4 팀원급 정체형	12	3.70	0.508	3.0	5.0		4			-

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

(다) 입사 15~19년차 코호트의 관리자지향성과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 15~19년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 경력지향성 중 관리자지향성에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-72>와 같다. 관리자지향성의 평균은 파트장급 선승진형은 3.55, 파트장급 후승진형은 3.44, 팀원급 정체형은 3.38 수준이었으며 이러한 차이는 통계적으

로 유의미하지 않았다. 따라서 입사 15~19년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력 경로 유형별로 관리자지향성에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-72> 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 관리자지향성 차이

유형		응답 빈도	평균	표준 편차	최소값	최대값	F	LSD		
								1	2	3
1	파트장급 선승진형	81	3.55	0.652	1.6	5.0	0.930 (0.397)	1	-	
2	파트장급 후승진형	26	3.44	0.657	2.0	4.8		2	-	
3	팀원급 정체형	33	3.38	0.623	2.0	4.4		3		-

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

(2) 전문가지향성과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 25~30년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 경력지향성 중 전문가지향성에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-73>과 같다. 전문가지향성의 평균은 부처장급 고속상승형은 3.72, 팀장급 순차승진형은 3.67, 팀장급 후발추월형은 3.95, 파트장급 정체형은 3.52, 팀원급 정체형은 3.60 수준이었으며 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 입사 25~30년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 전문가지향성에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-73> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 전문가지향성 차이

유형		응답 빈도	평균	표준 편차	최소 값	최대 값	F	LSD				
								1	2	3	4	5
1	부처장급 고속상승형	12	3.72	0.629	2.4	4.6	0.888 (0.476)	1	-			
2	팀장급 순차승진형	17	3.67	0.632	2.4	4.6		2	-			
3	팀장급 후발추월형	15	3.95	0.682	2.4	5.0		3		-		
4	파트장급 정체형	17	3.52	0.822	2.0	4.6		4			-	
5	팀원급 정체형	12	3.60	0.490	2.8	4.2		5				-

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

(나) 입사 20~24년차 코호트의 전문가지향성과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 20~24년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 경력지향성 중

전문가지향성에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-74>와 같다. 전문가지향성의 평균은 팀장급이상 상승형은 3.65, 파트장급 선승진형은 3.82, 파트장급 후승진형은 4.02, 팀원급 정체형은 3.82 수준이었으며 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 입사 20~24년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 전문가지향성에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-74> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 전문가지향성 차이

유형	응답 빈도	평균	표준 편차	최소값	최대값	F	LSD			
							1	2	3	4
1 팀장급이상 상승형	34	3.65	0.828	1.8	5.0	1.129 (0.341)	1	-		
2 파트장급 선승진형	38	3.82	0.730	2.0	5.0		2	-		
3 파트장급 후승진형	18	4.02	0.508	3.0	4.8		3		-	
4 팀원급 정체형	12	3.82	0.478	3.0	4.8		4			-

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

(다) 입사 15~19년차 코호트의 전문가지향성과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 15~19년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 경력지향성 중 전문가지향성에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-75>와 같다. 전문가지향성의 평균은 파트장급 선승진형은 3.70, 파트장급 후승진형은 3.58, 팀원급 정체형은 3.56 수준이었으며 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 입사 15~19년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력 경로 유형별로 전문가지향성에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-75> 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 전문가지향성 차이

유형	응답 빈도	평균	표준 편차	최소값	최대값	F	LSD		
							1	2	3
1 파트장급 선승진형	81	3.70	0.711	1.8	5.0	0.747 (0.476)	1	-	
2 파트장급 후승진형	26	3.58	0.651	2.2	4.8		2	-	
3 팀원급 정체형	33	3.56	0.524	2.4	4.4		3		-

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

나) 경력지향성과 직무 중심 경력경로 유형과의 관계

(1) 관리자지향성과 직무 중심 경력경로 유형과의 관계

공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 유형이 경력지향성 중 관리자지향성에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-76>과 같다. 관리자지향성의 평균은 다순환형은 3.48, 전문화형은 3.59, 순환후 전문화형은 3.76, 전문화후 전환형은 3.65, 준전문화형은 3.63 수준이었으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 유형별로 관리자지향성에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-76> 직무 중심 경력경로 유형별 관리자지향성 차이

유형	응답 빈도	평균	표준 편차	최소 값	최대 값	F	LSD				
							1	2	3	4	5
1	다순환형	45	3.48	0.6894	1.8	5	1.281 (0.277)	1	-		
2	전문화형	79	3.592	0.6805	1.6	5		2		-	
3	순환후 전문화형	58	3.755	0.6511	1.2	5		3	**		-
4	전문화후 전환형	77	3.657	0.5748	2.4	5		4			-
5	준전문화형	56	3.636	0.6068	2	5		5			-

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

(2) 전문가지향성과 직무 중심 경력경로 유형과의 관계

공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 유형이 경력지향성 중 전문가지향성에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-77>과 같다. 전문가지향성의 평균은 다순환형은 3.71, 전문화형은 3.78, 순환후 전문화형은 3.7, 전문화후 전환형은 3.64, 준전문화형은 3.7 수준이었으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 유형별로 전문가지향성에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-77> 직무 중심 경력경로 유형별 전문가지향성 차이

유형	응답 빈도	평균	표준 편차	최소 값	최대 값	F	LSD				
							1	2	3	4	5
1	다순환형	45	3.71	0.792	2	5	0.404 (0.805)	1	-		
2	전문화형	79	3.78	0.715	2	5		2	-		
3	순환후 전문화형	58	3.7	0.646	2	5		3		-	
4	전문화후 전환형	77	3.64	0.641	2	5		4			-
5	준전문화형	56	3.7	0.631	2	5		5			-

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

다) 경력지향성과 직위와 직무 통합 경력경로 유형과의 관계

(1) 관리자지향성과 직위와 직무 통합 경력경로 유형과의 관계

공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 유형이 경력지향성 중 관리자지향성에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-78>과 같다. 관리자지향성에 따른 공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형의 차이는 통계적으로 유의하지 않았다. 따라서 공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형별로 관리자지향성에 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-78> 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 관리자지향성 차이

유형	응답빈도	평균	표준편차	최소값	최대값	F
1	선승진 S형	17	3.624	.4466	2.8	4.4
2	선승진 C형	18	3.811	.4727	3.0	4.6
3	선승진 N형	30	3.560	.6201	2.4	4.8
4	선승진 A형	24	3.692	.4827	2.8	5.0
5	상승 I형	37	3.568	.7326	2.0	5.0
6	상승 F형	19	3.589	1.0739	1.2	5.0
7	후승진 J형	19	3.716	.7221	2.6	4.8
8	후승진 N형	24	3.617	.5806	2.6	5.0
9	후승진 I형	7	4.057	.6294	3.0	5.0
10	후승진 S형	21	3.495	.4318	2.8	4.2
11	정체 I형	30	3.640	.7850	2.0	5.0
12	정체 A형	27	3.563	.5712	2.6	5.0
13	정체 N형	27	3.615	.5318	2.6	4.6
14	정체 C형	15	3.693	.6041	2.6	5.0

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

(2) 전문가지향성과 직위와 직무 통합 경력경로 유형과의 관계

공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 유형이 경력지향성 중 전문가지향성에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-79>와 같다. 전문가지향성에 따른 공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형의 차이는 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형별로 전문가지향성에 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-79> 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 전문가지향성 차이

	유형	응답빈도	평균	표준편차	최소값	최대값	F
1	선승진 S형	17	3.4	1.025	2	5	0.697 (0.766)
2	선승진 C형	18	3.87	0.549	2	5	
3	선승진 N형	30	3.65	0.637	2	5	
4	선승진 A형	24	3.73	0.478	3	5	
5	상승 I형	37	3.71	0.836	2	5	
6	상승 F형	19	3.76	0.765	2	5	
7	후승진 J형	19	3.74	0.8	2	5	
8	후승진 N형	24	3.6	0.556	3	5	
9	후승진 I형	7	4.06	0.822	2	5	
10	후승진 S형	21	3.78	0.638	2	5	
11	정체 I형	30	3.74	0.566	2	5	
12	정체 A형	27	3.8	0.608	3	5	
13	정체 N형	27	3.57	0.683	2	5	
14	정체 C형	15	3.69	0.56	3	5	

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

2) 경력계획

가) 경력계획과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

(1) 입사 20~24년차 코호트의 경력계획과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 25~30년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 경력계획에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-80>과 같다. 경력계획의 평균은 부처장급 고속상승형은 3.46, 팀장급 순차승진형은 3.32, 팀장급 후발추월형은 3.88, 파트장급 정체형은 3.28, 팀원급 정체형은 3.52 수준이었으며 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 입사 25~30년차 공기업 사무

직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 경력계획에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-80> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 경력계획 차이

유형	응답 빈도	평균	표준 편차	최소 값	최대 값	F	LSD				
							1	2	3	4	5
1 부처장급 고숙상승형	12	3.46	0.611	2.50	4.25	1.586 (0.188)	1	-			
2 팀장급 순차승진형	17	3.32	0.749	2.00	4.75		2		-		
3 팀장급 후발추월형	15	3.88	0.761	2.25	5.00		3		**	-	
4 파트장급 정체형	17	3.28	0.805	2.00	4.75		4			**	-
5 팀원급 정체형	12	3.52	0.779	2.25	5.00		5				-

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

(2) 입사 20~24년차 코호트의 경력계획과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 20~24년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 경력계획에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-81>과 같다. 경력계획의 평균은 팀장급이상 상승형은 3.41, 파트장급 순승진형은 3.54, 파트장급 후승진형은 3.61, 팀원급 정체형은 3.40 수준이었으며 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 입사 20~24년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력 경로 유형별로 경력계획에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-81> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 경력계획 차이

유형	응답 빈도	평균	표준 편차	최소값	최대값	F	LSD			
							1	2	3	4
1 팀장급이상 상승형	34	3.41	0.870	2.00	5.00	0.337 (0.799)	1	-		
2 파트장급 순승진형	38	3.54	0.761	2.00	5.00		2		-	
3 파트장급 후승진형	18	3.61	0.924	1.00	5.00		3			-
4 팀원급 정체형	12	3.40	0.607	2.50	4.25		4			-

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

(3) 입사 15~19년차 코호트의 경력계획과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 15~19년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 경력계획에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-82>와 같다. 경력계획의 평균은 파트장급 순승진형은 3.42, 파트장급 후승진형은 3.17,

팀원급 정체형은 3.31 수준이었으며 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 입사 15~19년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 경력계획에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-82> 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 경력계획 차이

유형		응답 빈도	평균	표준 편차	최소값	최대값	F	LSD		
								1	2	3
1	파트장급 상승진형	81	3.42	0.895	1.00	5.00	0.882 (0.416)	1	-	
2	파트장급 후승진형	26	3.17	0.865	2.00	5.00		2	-	
3	팀원급 정체형	33	3.31	0.745	1.50	4.75		3		-

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

나) 경력계획과 직무 중심 경력경로 유형과의 관계

공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 유형이 경력계획에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-83>과 같다. 경력계획의 평균은 다순환형은 3.36, 전문화형은 3.49, 순환후 전문화형은 3.44, 전문화후 전환형은 3.44, 준전문화형은 3.37 수준이었으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 유형별로 경력계획 수준에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-83> 직무 중심 경력경로 유형별 경력계획 차이

유형		응답 빈도	평균	표준 편차	최소 값	최대 값	F	LSD				
								1	2	3	4	5
1	다순환형	45	3.36	0.857	2	5	0.295 (0.880)	1	-			
2	전문화형	79	3.49	0.817	2	5		2	-			
3	순환후 전문화형	58	3.44	0.909	1	5		3		-		
4	전문화후 전환형	77	3.44	0.682	2	5		4			-	
5	준전문화형	56	3.37	0.885	1	5		5				-

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

다) 경력계획과 직위와 직무 통합 경력경로 유형과의 관계

공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형이 경력계획에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-84>와 같다. 경력계획에 따른 공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형의 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형별로 경력계획에 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-84> 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 경력계획 차이

	유형	응답빈도	평균	표준편차	최소값	최대값	F
1	선승진 S형	17	3.44	0.974	2	5	0.405 (0.968)
2	선승진 C형	18	3.6	0.648	3	5	
3	선승진 N형	30	3.29	0.707	2	5	
4	선승진 A형	24	3.33	0.71	2	4	
5	상승 I형	37	3.37	0.989	1	5	
6	상승 F형	19	3.51	1.056	1	5	
7	후승진 J형	19	3.62	0.851	2	5	
8	후승진 N형	24	3.28	0.609	2	4	
9	후승진 I형	7	3.68	0.91	2	5	
10	후승진 S형	21	3.52	0.637	2	5	
11	정체 I형	30	3.45	0.913	2	5	
12	정체 A형	27	3.45	0.92	1	5	
13	정체 N형	27	3.34	0.714	2	5	
14	정체 C형	15	3.45	0.819	2	5	

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

3) 멘토링

가) 멘토링과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

(1) 멘토의 수와 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

(가) 입사 25~30년차 코호트의 멘토의 수와 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 25~30년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 멘토의 수에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-85>와 같다. 멘토의 수의 평균은 부처장급 고속상승형은 2.30명, 팀장급 순차승진형은 2.47명, 팀장급 후발추월형은 2.85명, 파트장급 정체형은 2.33명, 팀원급 정체형은

2.36명 수준이었으며 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 입사 25~30년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 멘토의 수에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-85> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 멘토의 수 차이

유형	응답 빈도	평균	표준 편차	최소 값	최대 값	F	LSD				
							1	2	3	4	5
1 부처장급 고숙상승형	10	2.30	1.252	1	5	0.301 (0.876)	1	-			
2 팀장급 순차승진형	17	2.47	1.125	1	5		2		-		
3 팀장급 후발추월형	13	2.85	2.304	1	10		3		**	-	
4 파트장급 정체형	12	2.33	1.155	1	5		4			**	-
5 팀원급 정체형	11	2.36	.809	1	4		5				-

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

(나) 입사 20~24년차 코호트의 멘토의 수와 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 20~24년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 멘토의 수에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-86>과 같다. 멘토의 수의 평균은 팀장급이상 상승형은 3.21명, 파트장급 선승진형은 2.62명, 파트장급 후승진형은 3.00명, 팀원급 정체형은 2.64명 수준이었으며 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 입사 20~24년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 멘토의 수에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-86> 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 멘토의 수 차이

유형	응답 빈도	평균	표준 편차	최소값	최대값	F	LSD			
							1	2	3	4
1 팀장급이상 상승형	29	3.21	1.698	1	10	0.904 (0.443)	1	-		
2 파트장급 선승진형	29	2.62	1.399	1	5		2		-	
3 파트장급 후승진형	15	3.00	1.134	1	5		3			-
4 팀원급 정체형	11	2.64	1.433	1	5		4			-

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

(3) 입사 15~19년차 코호트의 멘토의 수와 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 15~19년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 멘토의 수에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는

<표 IV-87>과 같다. 멘토의 수의 평균은 파트장급 선승진형은 2.98명, 파트장급 후승진형은 3.17명, 팀원급 정체형은 2.13명 수준이었으며 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 입사 15~19년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 멘토의 수에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-87> 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 멘토의 수 차이

유형	응답 빈도	평균	표준 편차	최소값	최대값	F	LSD		
							1	2	3
1	파트장급 선승진형	65	2.98	2.233	1	15	2.163 (0.120)	1	-
2	파트장급 후승진형	23	3.17	1.403	2	7		2	-
3	팀원급 정체형	23	2.13	1.058	1	5		3	* * -

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

(2) 멘토링 경험 수준과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

(가) 입사 25~30년차 코호트의 멘토링 경험 수준과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 25~30년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 멘토링 경험 수준에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-88>과 같다. 멘토링 경험 수준의 평균은 부처장급 고숙상승형은 3.31, 팀장급 순차승진형은 3.41, 팀장급 후발추월형은 3.39, 파트장급 정체형은 3.29, 팀원급 정체형은 3.29 수준이었으며 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 입사 25~30년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 멘토링 경험 수준에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-88> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 멘토링 경험 수준 차이

유형	응답 빈도	평균	표준 편차	최소 값	최대 값	F	LSD				
							1	2	3	4	5
1	부처장급 고숙상승형	10	3.31	0.467	2.50	4.00	0.230 (0.921)	1	-		
2	팀장급 순차승진형	17	3.41	0.389	2.57	4.07		2	-		
3	팀장급 후발추월형	14	3.39	0.667	2.00	4.64		3	**	-	
4	파트장급 정체형	11	3.29	0.320	2.79	3.71		4		**	-
5	팀원급 정체형	11	3.29	0.298	2.79	3.79		5			-

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

(나) 입사 20~24년차 코호트의 멘토링 경험 수준과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 20~24년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 멘토링 경험 수준에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-89>와 같다. 멘토링 경험 수준의 평균은 팀장급이상 상승형은 3.40, 파트장급 선승진형은 3.41, 파트장급 후승진형은 3.51, 팀원급 정체형은 3.54 수준이었으며 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 입사 20~24년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 멘토링 경험 수준에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-89> 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 멘토링 경험 수준 차이

유형		응답 빈도	평균	표준 편차	최소값	최대값	F	LSD			
								1	2	3	4
1	팀장급이상 상승형	29	3.40	0.629	2.21	4.64	0.238 (0.870)	1	-		
2	파트장급 선승진형	30	3.41	0.546	2.21	4.64		2		-	
3	파트장급 후승진형	14	3.51	0.575	2.71	4.36		3			-
4	팀원급 정체형	10	3.54	0.679	2.79	4.64		4			-

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

(3) 입사 15~19년차 코호트의 멘토링 경험 수준과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 15~19년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 멘토링 경험 수준에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-90>과 같다. 멘토링 경험 수준의 평균은 파트장급 선승진형은 3.43, 파트장급 후승진형은 3.52, 팀원급 정체형은 3.31 수준이었으며 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 입사 15~19년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 멘토링 경험 수준에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-90> 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 멘토링 경험 수준 차이

유형		응답 빈도	평균	표준 편차	최소값	최대값	F	LSD		
								1	2	3
1	파트장급 상승진형	64	3.43	0.496	2.29	4.64	2.725 (0.107)	1	-	
2	파트장급 후승진형	22	3.52	0.421	2.79	4.36		2		-
3	팀원급 정체형	23	3.31	0.442	2.21	3.93		3		-

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

나) 멘토링과 직무 중심 경력경로 유형과의 관계

(1) 멘토의 수와 직무 중심 경력경로 유형과의 관계

공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 유형이 멘토의 수에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-91>과 같다. 멘토링 경험이 있었다고 응답한 사례에 대하여 멘토의 수의 평균은 다순환형은 2.87, 전문화형은 2.66, 순환후 전문화형은 3.2, 전문화후 전환형은 2.42, 준전문화형은 2.83 수준이었으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 유형별로 멘토의 수에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-91> 직무 중심 경력경로 유형별 멘토의 수 차이

유형		응답 빈도	평균	표준 편차	최소 값	최대 값	F	LSD				
								1	2	3	4	5
1	다순환형	38	2.87	1.339	1	5	1.593 (0.177)	1	-			
2	전문화형	68	2.66	1.241	1	5		2		-		
3	순환후 전문화형	49	3.2	2.483	1	15		3	*	-		
4	전문화후 전환형	57	2.42	1.194	1	5		4	*		-	
5	준전문화형	46	2.83	1.817	1	10		5				-

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

(2) 멘토링 경험수준과 직무 중심 경력경로 유형과의 관계

공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 유형이 멘토링 경험수준에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-92>와 같다. 멘토링 경험이 있었다고 응답한 사례에 대하여 멘토링 경험수준의 평균은 다순환

형은 3.42, 전문화형은 3.39, 순환후 전문화형은 3.48, 전문화후 전환형은 3.28, 준전문화형은 3.48 수준이었으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 유형별로 멘토링 경험수준에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-92> 직무 중심 경력경로 유형별 멘토링 경험수준 차이

유형		응답 빈도	평균	표준 편차	최소 값	최대 값	F	LSD				
								1	2	3	4	5
1	다순환형	38	3.42	0.507	2.36	4.57	1.408 (0.232)	1	-			
2	전문화형	66	3.39	0.520	2.00	4.64		2		-		
3	순환후 전문화형	48	3.48	0.505	2.29	4.64		3			-	
4	전문화후 전환형	59	3.28	0.484	2.21	4.50		4		**	**	-
5	준전문화형	44	3.48	0.519	2.50	4.64		5				-

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

다) 멘토링과 직위와 직무 통합 경력경로 유형과의 관계

(1) 멘토의 수와 직위와 직무 통합 경력경로 유형과의 관계

공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형이 멘토의 수에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-93>과 같다. 멘토의 수에 따른 공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형의 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형별로 멘토의 수에 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-93> 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 멘토의 수 차이

	유형	응답빈도	평균	표준편차	최소값	최대값	F
1	선승진 S형	16	2.81	1.223	1	5	1.533 (0.106)
2	선승진 C형	17	2.94	2.106	1	10	
3	선승진 N형	22	2.59	1.368	1	5	
4	선승진 A형	20	2.95	1.638	1	8	
5	상승 I형	29	2.55	1.121	1	5	
6	상승 F형	16	4.13	3.575	1	15	
7	후승진 J형	18	2.78	1.215	1	5	
8	후승진 N형	19	2.53	1.307	1	5	
9	후승진 I형	4	2.75	.957	2	4	
10	후승진 S형	16	2.81	1.601	1	5	
11	정체 I형	26	2.54	1.208	1	5	
12	정체 A형	23	2.39	1.234	1	5	
13	정체 N형	19	2.21	.631	1	3	
14	정체 C형	13	3.62	2.468	1	10	

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

(2) 멘토링 경험수준과 직위와 직무 통합 경력경로 유형과의 관계

공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형이 멘토링 경험수준에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-94>와 같다.

멘토링 경험수준에 따른 공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형의 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형별로 멘토링 경험수준에 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-94> 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 멘토링 경험수준 차이

	유형	응답빈도	평균	표준편차	최소값	최대값	F
1	선승진 S형	16	3.29	0.630	2.36	4.57	0.790 (0.670)
2	선승진 C형	16	3.49	0.541	2.57	4.64	
3	선승진 N형	23	3.40	0.486	2.50	4.50	
4	선승진 A형	19	3.45	0.343	2.86	4.14	
5	상승 I형	29	3.44	0.536	2.71	4.64	
6	상승 F형	17	3.34	0.566	2.29	4.43	
7	후승진 J형	18	3.49	0.520	2.71	4.50	
8	후승진 N형	19	3.41	0.471	2.21	4.21	
9	후승진 I형	3	3.97	0.231	3.71	4.14	
10	후승진 S형	16	3.28	0.454	2.21	3.86	
11	정체 I형	25	3.42	0.380	2.50	4.14	
12	정체 A형	22	3.27	0.618	2.00	4.64	
13	정체 N형	20	3.32	0.557	2.21	4.64	
14	정체 C형	12	3.55	0.526	2.79	4.64	

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

4) 입사후 추가이수 교육수준

가) 입사후 추가이수 교육수준과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

(1) 입사 25~30년차 코호트의 입사후 추가이수 교육수준과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 25~30년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 입사후 추가로 이수한 교육수준에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-95>와 같다. 이 때 입사후 추가이수 교육수준은 입사전 교육수준과 비교하여 ① 입사전과 변화없음(=0), ② 1수준향상(=1), ③ 2수준향상(=2), ④ 3수준향상(=3), ⑤ 4수준향상(=4)과 같이 서열척도를 부여하여 분석하였다. 입사후 추가이수 교육수준의 평균은 부처장급 고속상승형은 0.67, 팀장급 순차승진형은 0.29, 팀장급 후발추월형은 0.80년, 파트장급 정체형은 0.35년, 팀원급 정체형은 0.67이었으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 입사 25~30년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 입사후 추가이수 교육수준에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-95> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 입사후 추가이수 교육수준 차이

유형		응답 빈도	평균	표준 편차	최소 값	최대 값	F	LSD				
								1	2	3	4	5
1	부처장급 고숙상승형	12	0.67	0.985	0	2	0.839 (0.505)	1	-			
2	팀장급 순차승진형	17	0.29	0.849	0	3		2		-		
3	팀장급 후발추월형	15	0.80	0.941	0	2		3			-	
4	파트장급 정체형	17	0.35	0.786	0	2		4				-
5	팀원급 정체형	12	0.67	1.231	0	4		5				-

주: 1) *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

2) 입사후 추가이수 교육수준은 ① 입사전과 변화없음(=0), ② 1수준향상(=1), ③ 2수준향상(=2), ④ 3수준향상(=3), ⑤ 4수준향상(=4)으로 서열척도를 부여하여 분석

(2) 입사 20~24년차 코호트의 입사후 추가이수 교육수준과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 20~24년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 입사후 추가이수 교육수준에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-96>과 같다. 입사후 추가이수 교육수준의 평균은 팀장급이상 상승형은 0.88, 파트장급 선승진형은 0.50, 파트장급 후승진형은 0.50, 팀원급 정체형은 0.50 수준이었으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 입사 20~24년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 입사후 추가이수 교육수준에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-96> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 입사후 추가이수 교육수준 차이

유형		응답 빈도	평균	표준 편차	최소값	최대값	F	LSD			
								1	2	3	4
1	팀장급이상 상승형	34	0.88	0.946	0	2	1.312 (0.275)	1	-		
2	파트장급 선승진형	38	0.50	0.923	0	3		2		-	
3	파트장급 후승진형	18	0.50	0.857	0	2		3			-
4	팀원급 정체형	12	0.50	0.905	0	2		4			-

주: 1) *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

2) 입사후 추가이수 교육수준은 ① 입사전과 변화없음(=0), ② 1수준향상(=1), ③ 2수준향상(=2), ④ 3수준향상(=3), ⑤ 4수준향상(=4)으로 서열척도를 부여하여 분석

(3) 입사 15~19년차 코호트의 입사후 추가이수 교육수준과 직위 중심 경력경로

로 유형과의 관계

입사 15~19년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 입사후 추가이수 교육수준에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-97>과 같다. 입사후 추가이수 교육수준의 평균은 파트장급 선승진형은 0.79, 파트장급 후승진형은 0.27, 팀원급 정체형은 0.61 수준이었으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다($p<0.05$). 구체적으로 파트장급 선승진형이 파트장급 후승진형에 비하여 입사후 추가이수 교육수준이 더 높은 것으로 분석되었다($p<0.05$).

<표 IV-97> 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 입사후 추가이수 교육수준 차이

유형	응답 빈도	평균	표준 편차	최소값	최대값	F	LSD		
							1	2	3
1	파트장급 선승진형	81	0.79	0.971	0	3	3.305** (0.040)	1	-
2	파트장급 후승진형	26	0.27	0.604	0	2		2	** -
3	팀원급 정체형	33	0.61	0.933	0	2		3	-

주: 1) * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

2) 입사후 추가이수 교육수준은 ① 입사전과 변화없음(=0), ② 1수준향상(=1), ③ 2수준향상(=2), ④ 3수준향상(=3), ⑤ 4수준향상(=4)으로 서열척도를 부여하여 분석

나) 입사후 추가이수 교육수준과 직무 중심 경력경로 유형과의 관계

공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 유형이 입사후 추가이수 교육수준에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-98>과 같다. 이 때 입사후 추가이수 교육수준은 입사전 교육수준과 비교하여 ① 입사전과 변화없음(=0), ② 1수준향상(=1), ③ 2수준향상(=2), ④ 3수준향상(=3), ⑤ 4수준향상(=4)과 같이 서열척도를 부여하여 분석하였다. 입사후 추가이수 교육수준의 평균은 다순환형은 0.69, 전문화형은 0.65, 순환후 전문화형은 0.57, 전문화후 전환형은 0.62, 준전문화형은 0.55 수준이었으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 유형별로 입사후 추가이수 교육수준에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-98> 직무 중심 경력경로 유형별 입사후 추가이수 교육수준 차이

유형		응답 빈도	평균	표준 편차	최소 값	최대 값	F	LSD				
								1	2	3	4	5
1	다순환형	45	0.69	0.973	0	3	0.191 (0.943)	1	-			
2	전문화형	79	0.65	0.975	0	4		2	-			
3	순환후 전문화형	58	0.57	0.84	0	2		3		-		
4	전문화후 전환형	77	0.62	0.932	0	3		4			-	
5	준전문화형	56	0.55	0.913	0	3		5				-

주: 1) *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

2) 입사후 추가이수 교육수준은 ① 입사전과 변화없음(=0), ② 1수준향상(=1), ③ 2수준향상(=2), ④ 3수준향상(=3), ⑤ 4수준향상(=4)으로 서열척도를 부여하여 분석

다) 입사후 추가이수 교육수준과 직위와 직무 통합 경력경로 유형과의 관계

공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형이 입사후 추가이수 교육수준에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-99>와 같다. 입사후 추가이수 교육수준에 따른 공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형의 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형별로 입사후 추가이수 교육수준에 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-99> 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 입사후 추가이수 교육수준 차이

	유형	응답빈도	평균	표준편차	최소값	최대값	F
1	선승진 S형	17	0.71	1.105	0	3	0.463 (0.944)
2	선승진 C형	18	0.44	0.784	0	2	
3	선승진 N형	30	0.53	0.937	0	3	
4	선승진 A형	24	0.75	0.847	0	2	
5	상승 I형	37	0.54	0.900	0	2	
6	상승 F형	19	0.79	0.976	0	2	
7	후승진 J형	19	0.58	0.902	0	2	
8	후승진 N형	24	0.58	1.018	0	3	
9	후승진 I형	7	0.71	0.951	0	2	
10	후승진 S형	21	0.81	0.928	0	2	
11	정체 I형	30	0.60	0.894	0	2	
12	정체 A형	27	0.59	1.047	0	4	
13	정체 N형	27	0.74	0.984	0	2	
14	정체 C형	15	0.27	0.704	0	2	

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

5) 입사후 추가취득 자격수준

가) 입사후 추가취득 자격수준과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

(1) 입사 25~30년차 코호트의 입사후 추가취득 자격수준과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 25~30년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 입사 후 추가취득 자격수준에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-100>과 같다. 이 때 입사 후 추가취득 자격수준은 입사전 자격수준과 비교하여 ① 취득자격없음/하위수준자격획득(=0), ② 동일수준자격획득(=1), ③ 1수준향상(=2), ④ 2수준향상(=3), ⑤ 3수준향상(=4)과 같이 서열척도를 부여하여 분석하였다. 입사 후 추가취득 자격수준의 평균은 부처장급 고속상승형은 0.92, 팀장급 순차승진형은 1.24, 팀장급 후발추월형은 0.67, 파트장급 정체형은 0.76, 팀원급 정체형은 0.33 수준이었으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 입사 25~30년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 입사 후 추가취득 자격수준에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-100> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 입사후 추가취득 자격수준 차이

유형		응답 빈도	평균	표준 편차	최소 값	최대 값	F	LSD				
								1	2	3	4	5
1	부처장급 고속상승형	12	0.92	1.165	0	3	1.503 (0.211)	1	-			
2	팀장급 순차승진형	17	1.24	1.147	0	3		2		-		
3	팀장급 후발추월형	15	0.67	0.816	0	2		3			-	
4	파트장급 정체형	17	0.76	1.147	0	3		4				-
5	팀원급 정체형	12	0.33	0.651	0	2		5				-

주: 1) *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

2) 입사후 추가취득 자격수준은 입사전 자격수준과 비교하여 ① 취득자격없음/하위수준자격 획득(=0), ② 동일수준자격획득(=1), ③ 1수준향상(=2), ④ 2수준향상(=3), ⑤ 3수준향상(=4)으로 서열 척도를 부여하여 분석

(2) 입사 20~24년차 코호트의 입사후 추가취득 자격수준과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 20~24년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 입사후 추가취득 자격수준에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-101>과 같다. 입사후 추가취득 자격수준의 평균은 팀장급이상 상승형은 0.94, 파트장급 선승진형은 1.03, 파트장급 후승진형은 0.89, 팀원급 정체형은 0.58 수준이었으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 입사 20~24년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 입사후 추가취득 자격수준에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-101> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 입사후 추가취득 자격수준 차이

유형		응답 빈도	평균	표준 편차	최소값	최대값	F	LSD			
								1	2	3	4
1	팀장급이상 상승형	34	0.94	1.071	0	3	0.474 (0.701)	1	-		
2	파트장급 선승진형	38	1.03	1.150	0	3		2		-	
3	파트장급 후승진형	18	0.89	1.183	0	3		3			-
4	팀원급 정체형	12	0.58	1.165	0	3		4			-

주: 1) *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

2) 입사후 추가취득 자격수준은 입사전 자격수준과 비교하여 ① 취득자격없음/하위수준자격 획득(=0), ② 동일수준자격획득(=1), ③ 1수준향상(=2), ④ 2수준향상(=3), ⑤ 3수준향상(=4)으로 서열 척도를 부여하여 분석

(3) 입사 15~19년차 코호트의 입사후 추가취득 자격수준과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 15~19년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 입사후 추가취득 자격수준에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-102>와 같다. 입사후 추가취득 자격수준의 평균은 파트장급 선승진형은 0.98, 파트장급 후승진형은 0.81, 팀원급 정체형은 1.24 수준이었으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 입사 15~19년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 입사후 추가취득 자격수준에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-102> 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 입사후 추가취득 자격수준 차이

유형	응답 빈도	평균	표준 편차	최소값	최대값	F	LSD		
							1	2	3
1	파트장급 선승진형	81	0.98	1.172	0	4	1.039 (0.357)	1	-
2	파트장급 후승진형	26	0.81	1.059	0	3		2	-
3	팀원급 정체형	33	1.24	1.324	0	3		3	-

주: 1) *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

2) 입사후 추가취득 자격수준은 입사전 자격수준과 비교하여 ① 취득자격없음/하위수준자격획득(=0), ② 동일수준자격획득(=1), ③ 1수준향상(=2), ④ 2수준향상(=3), ⑤ 3수준향상(=4)으로 서열척도를 부여하여 분석

나) 입사 후 추가취득 자격수준과 직무 중심 경력경로 유형과의 관계

공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 유형이 입사 후 추가취득 자격수준에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-103>과 같다. 이 때 입사 후 추가취득 자격수준은 입사전 자격수준과 비교하여 ① 취득자격없음/하위수준자격획득(=0), ② 동일수준자격획득(=1), ③ 1수준향상(=2), ④ 2수준향상(=3), ⑤ 3수준향상(=4)과 같이 서열척도를 부여하여 분석하였다. 입사 후 추가취득 자격수준의 평균은 다순환형은 1.00, 전문화형은 0.84, 순환후 전문화형은 0.90, 전문화후 전환형은 1.17, 준전문화형은 0.73 수준이었으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 유형별로 입사 후 추가취득 자격수준에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-103> 직무 중심 경력경로 유형별 입사 후 추가취득 자격수준 차이

유형		응답 빈도	평균	표준 편차	최소 값	최대 값	F	LSD				
								1	2	3	4	5
1	다순환형	45	3.36	0.857	2	5	0.295 (0.880)	1	-			
2	전문화형	79	3.49	0.817	2	5		2	-			
3	순환후 전문화형	58	3.44	0.909	1	5		3	*	-		
4	전문화후 전환형	77	3.44	0.682	2	5		4	*		-	
5	준전문화형	56	3.37	0.885	1	5		5				-

주: 1) *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

2) 입사후 추가취득 자격수준은 입사전 자격수준과 비교하여 ① 취득자격없음/하위수준자격 획득(=0), ② 동일수준자격획득(=1), ③ 1수준향상(=2), ④ 2수준향상(=3), ⑤ 3수준향상(=4)으로 서열 척도를 부여하여 분석

다) 입사 후 추가취득 자격수준과 직위와 직무 통합 경력경로 유형과의 관계

공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형이 입사 후 추가취득 자격수준에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-104>와 같다.

입사 후 추가취득 자격수준에 따른 공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형의 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형별로 입사 후 추가취득 자격수준에 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-104> 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 입사 후 추가취득 자격수준 차이

	유형	응답빈도	평균	표준편차	최소값	최대값	F
1	선승진 S형	17	1.06	1.197	0	3	0.893 (0.561)
2	선승진 C형	18	0.89	1.231	0	3	
3	선승진 N형	30	1.33	1.093	0	3	
4	선승진 A형	24	1.04	1.160	0	3	
5	상승 I형	37	0.97	1.190	0	4	
6	상승 F형	19	0.53	1.073	0	3	
7	후승진 J형	19	0.79	0.976	0	2	
8	후승진 N형	24	1.21	1.179	0	3	
9	후승진 I형	7	0.29	0.756	0	2	
10	후승진 S형	21	0.71	1.056	0	3	
11	정체 I형	30	0.87	1.279	0	3	
12	정체 A형	27	0.89	1.121	0	3	
13	정체 N형	27	0.89	1.155	0	3	
14	정체 C형	15	0.93	0.961	0	3	

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

다. 직위 중심 경력경로 유형과 산출변인과의 관계

1) 직위 중심 경력경로 유형과 경력만족의 관계

(1) 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형과 경력만족의 관계

입사 25~30년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 경력만족에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-105>와 같다. 경력만족의 평균은 부처장급 고속상승형은 3.80, 팀장급 순차승진형은 3.32, 팀장급 후발추월형은 3.43, 파트장급 정체형은 2.98, 팀원급 정체형은 3.22 수준이었으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다(p<0.1). 구체적으로 부처장급 고속상승형이 파트장급 정체형, 팀원급 정체형에 비하여 경력만족이 유의미하게 높았다. 따라서 입사 25~30년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 경력만족에 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다.

<표 IV-105> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 경력만족 차이

유형		응답 빈도	평균	표준 편차	최소 값	최대 값	F	LSD				
								1	2	3	4	5
1	부처장급 고속상승형	12	3.80	0.655	3.0	4.6	1.979* (0.098)	1	-			
2	팀장급 순차승진형	17	3.32	0.686	1.8	4.0		2		-		
3	팀장급 후발추월형	15	3.43	1.116	1.2	5.0		3			-	
4	파트장급 정체형	17	2.98	0.663	2.0	4.0		4	***			-
5	팀원급 정체형	12	3.22	0.788	2.0	4.2		5	*			-

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

(2) 입사 20~24년차 코호트의 경력만족과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 20~24년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 경력만족에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-106>과 같다. 경력만족의 평균은 팀장급이상 상승형은 3.74, 파트장급 선승진형은 3.29, 파트장급 후승진형은 3.21, 팀원급 정체형은 3.53 수준이었으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다(p<0.05). 구체적으로 팀장급이상 상승형이 파트장급 선승진형, 파트장급 후승진형에 비하여 경력만족이 유의미하게 높았다. 따라서 입사 20~24년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 경력만족에 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다.

<표 IV-106> 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 경력만족 차이

유형		응답 빈도	평균	표준 편차	최소값	최대값	F	LSD			
								1	2	3	4
1	팀장급이상 상승형	34	3.74	0.545	2.8	5.0	3.559** (0.017)	1	-		
2	파트장급 선승진형	38	3.29	0.739	1.2	4.6		2	***	-	
3	파트장급 후승진형	18	3.21	0.737	1.4	4.6		3	***		-
4	팀원급 정체형	12	3.53	0.695	2.8	5.0		4			-

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

(3) 입사 15~19년차 코호트의 경력만족과 직위 중심 경력경로 유형과의 관계

입사 15~19년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형이 경력만족에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-107>과 같다. 경력만족의 평균은 파트장급 상승진형은 3.46, 파트장급 후승진형은 3.32, 팀원급 정체형은 3.27 수준이었으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 입사 15~19년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 경력만족에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-107> 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형별 경력만족 차이

유형	응답 빈도	평균	표준 편차	최소값	최대값	F	LSD		
							1	2	3
1	파트장급 상승진형	81	3.46	0.655	1.8	5.0	1.050 (0.353)	1	-
2	파트장급 후승진형	26	3.32	0.696	2.2	5.0		2	-
3	팀원급 정체형	33	3.27	0.710	1.6	4.4		3	-

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

나) 직무 중심 경력경로 유형과 경력만족과의 관계

공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 유형이 경력만족에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-108>과 같다. 경력만족의 평균은 다순환형은 3.44, 전문화형은 3.33, 순환후 전문화형은 3.50, 전문화후 전환형은 3.25, 준전문화형은 3.53 수준이었으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 유형별로 입사 후 추가이수 교육수준에 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-108> 직무 중심 경력경로 유형별 경력만족 차이

유형	응답 빈도	평균	표준 편차	최소 값	최대 값	F	LSD				
							1	2	3	4	5
1	다순환형	45	3.44	0.792	1	5	1.783 (0.132)	1	-		
2	전문화형	79	3.33	0.698	2	5		2	-		
3	순환후 전문화형	58	3.50	0.749	1	5		3	-		
4	전문화후 전환형	77	3.25	0.682	2	5		4	**	*	-
5	준전문화형	56	3.53	0.685	2	5		5			-

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

다) 직위와 직무 통합 경력경로 유형과 경력만족과의 관계

공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형이 경력만족에 따라 유의한 차이가 있는지를 분석하기 위해 ANOVA 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 IV-109>와 같다.

경력만족에 따른 공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형의 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형별로 경력만족에 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표 IV-109> 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 경력만족 차이

	유형	응답빈도	평균	표준편차	최소값	최대값	F
1	선승진 S형	17	3.72	0.617	3	5	1.291 (0.217)
2	선승진 C형	18	3.48	0.829	2	5	
3	선승진 N형	30	3.37	0.668	2	5	
4	선승진 A형	24	3.51	0.722	1	5	
5	상승 I형	37	3.50	0.518	3	5	
6	상승 F형	19	3.51	0.849	1	5	
7	후승진 J형	19	3.25	0.802	2	5	
8	후승진 N형	24	3.16	0.705	2	4	
9	후승진 I형	7	3.14	0.798	2	4	
10	후승진 S형	21	3.46	0.772	1	5	
11	정체 I형	30	3.47	0.740	2	5	
12	정체 A형	27	3.28	0.743	2	5	
13	정체 N형	27	3.09	0.666	2	5	
14	정체 C형	15	3.56	0.749	2	5	

주: *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

라. 경력경로 유형과 관련 변인과의 관계 종합

1) 직위 중심 경력경로 유형과 관련 변인과의 관계

가) 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형과 관련 변인과의 관계

입사 25~30년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 투입변인, 과정변인, 산출변인과의 관계를 종합한 결과는 다음 <표 IV-110>과 같다.

<표 IV-110> 입사 25~30년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형과 관련 변인과의 관계 종합

유형			부처장급 고속상승형 (n=12)	팀장급 순차승진형 (n=17)	팀장급 후발추월형 (n=15)	파트장급 정체형 (n=17)	팀원급 정체형 (n=12)	χ^2 , F 통계량
투입 변인	성별	남성(%)	17.9	23.9	19.4	22.4	16.4	2.001
		여성(%)	0	16.7	33.3	33.3	16.7	
	입사시기(재직기간)		26.42 (1.564)	27.06 (1.853)	26.53 (1.846)	26.24 (1.3)	26.42 (1.505)	2.001
	입사시 교육수준		3.58 (1.084)	2.94 (0.883)	2.82 (1.298)	2.4 (0.899)	2.33 (0.778)	3.152**
과정 변인	입사시 자격수준		1.25 (0.622)	1.41 (0.795)	2.2 (1.32)	2.59 (1.326)	2.42 (1.084)	4.513***
	경력지 향성	관리자 지향성	3.58 (1.025)	3.76 (0.575)	3.55 (0.568)	3.35 (0.65)	3.53 (0.299)	2.553
		전문가 지향성	3.72 (0.629)	3.67 (0.632)	3.95 (0.682)	3.52 (0.822)	3.6 (0.49)	0.888
	경력계획		3.46 (0.611)	3.32 (0.749)	3.88 (0.761)	3.28 (0.805)	3.52 (0.779)	1.586
	멘토링	멘토의 수	2.3 (1.252)	2.47 (1.125)	2.85 (2.304)	2.33 (1.155)	2.36 (0.809)	0.301
		멘토링 경험수준	3.31 (0.467)	3.41 (0.389)	3.39 (0.667)	3.29 (0.32)	3.29 (0.298)	0.230
	입사후 추가이수 교육수준		0.67 (0.985)	0.29 (0.849)	0.8 (0.941)	0.35 (0.786)	0.67 (1.231)	0.839
	입사후 추가취득 자격수준		0.92 (1.165)	1.24 (1.147)	0.67 (0.816)	0.76 (1.147)	0.33 (0.651)	1.503
	산출 변인		3.8 (0.655)	3.32 (0.686)	3.43 (1.116)	2.98 (0.663)	3.22 (0.788)	1.979*

주: 1) *p>0.1, **p>0.05, ***p>0.01,

- 2) 성별은 범주별로 각 유형이 차지하는 비중의 백분율로 기재하였으며, 나머지 변인은 평균 및 표준편차(괄호 안) 기재
- 3) 입사시기(재직기간): 측정시점이 2014년으로 고정되었으므로, 측정시점으로부터 몇 년 전 입사하였는지, 즉 재직기간으로 변환
- 4) 입사시 교육수준: ①고졸(=1), ②전문대졸(=2), ③대졸(=3), ④석사재학·수료(=4), ⑤석사졸(=5), ⑥박사재학·수료(=6), ⑦박사졸(=7)
- 5) 입사시 자격수준: ①번호사, 공인회계사, 감정평가사, 공인노무사, 세무사 및 기술사급 국가자격(=5), ②기사급 국가자격 및 AICPA, 국제변호사 등 국제자격(=4), ③기타 국가자격(=3), ④기타 민간자격(=2), ⑤특별한 자격없음(=1)
- 6) 멘토의 수 : ①없었다(=0), ②1명(=1), ③2명(=2), ④3명(=3), ⑤4명(=4), ⑥5명 이상(=5)
- 7) 입사후 추가취득 자격수준: ①취득자격없음/하위수준자격획득(=0), ②동일수준자격획득(=1), ③1수준향상(=2), ④2수준향상(=3), ⑤3수준향상(=4)
- 8) 입사후 추가이수 교육수준: ①입사전과 변화없음(=0), ②1수준향상(=1), ③2수준향상(=2), ④3수준향상(=3), ⑤4수준향상(=4)

첫째, 입사시 교육수준의 경우 입사 25~30년차 코호트 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 유의한 차이가 나타났다($p<0.05$). 입사시 교육수준은 부처장급 고속상승형이 가장 높고, 팀장급 순차승진형, 팀장급 후발추월형, 파트장급 정체형, 팀원급 정체형 순으로 낮아져서 입사시 교육수준이 높을수록 승진속도가 빠른 것으로 나타났다.

둘째, 입사시 자격수준도 입사 25~30년차 코호트 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 유의한 차이가 나타났다($p<0.01$). 그런데 입사시 자격수준은 파트장급 정체형이 가장 높고(2.59 수준), 그 다음이 팀원급 정체형(2.42 수준), 팀장급 후발추월형(2.2 수준), 팀장급 순차승진형(1.41 수준), 그리고 부처장급 고속상승형이 가장 낮은 것으로(1.25 수준) 나타났다. 이러한 결과는 입사시 자격수준이 높을수록 승진이 더 빠를 것이라는 예상과 상반되며, 공기업에서 입사시 높은 자격 수준을 가진 근로자가 일찍 승진하지는 않으며, 오히려 승진이 늦거나 정체할 수도 있음을 의미한다.

셋째, 경력만족도 입사 25~30년차 코호트 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 유의한 차이가 나타났다($p<0.1$) 경력만족은 부처장급 고속상승형에서 가장 높고, 팀장급 후발추월형, 팀장급 순차승진형, 팀원급 정체형, 파트장급 정체형 순이었다. 전반적으로 승진속도가 빠른 유형이 경력만족이 높다고 볼 수 있으나, 세부적으로는 파트장급 정체형보다는 팀원급 정체형이 경력만족이 높고, 팀장급 순차승진형보다는 팀장급 후발추월형이 경력만족이 높아, 승진속도와 경력만족이 반드시 일치한다고 볼 수는 없었다. 일반적으로 만족도는 기대대비 만족도로 측정되어, 기대수준이 높을수록 만족은 떨어진다는 점을 감안하면 개인의 경력만족 수준은 자신이 조직에서 성취할 수 있는 기대수준과 관련하여 차이가 발생하는 것으로 추측된다. 즉 팀원급 정체형은 파트장급 정체형보다 직위에 대한 기대수준이 낮아 역설적으로 경력만족이 높은 것으로 해석할 수 있다.

넷째, 입사 25~30년차 코호트 공기업 사무직 근로자의 직위중심 경력경로 유형에 따라 성별, 입사시기(재직기간), 경력지향성(관리자지향성, 전문가지향성), 경력계획, 멘토링(멘토의 수, 멘토링 경험수준), 입사후 추가이수 교육수준, 입사후 추가취득 자격수준은 유의한 차이가 없었다.

나) 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형과 관련 변인과의 관계

입사 20~24년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 투입변인, 과정변인, 산출변인과의 관계를 종합한 결과는 다음 <표 IV-111>과 같다.

<표 IV-111> 입사 20~24년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형과 관련 변인과의 관계 종합

유형			팀장급이상 상승형 (n=34)	파트장급 선승진형 (n=38)	파트장급 후승진형 (n=18)	팀원급 정체형 (n=12)	χ^2 , F 통계량
투입 변인	성별	남성(%)	35.1	38.3	16	10.6	4.712
		여성(%)	12.5	25	37.5	25	
	입사시기(재직기간)		22.09 (1.621)	21.39 (1.569)	21.89 (1.711)	21.42 (1.443)	1.326
	입사시 교육수준		3.15 (0.892)	3.03 (0.545)	2.94 (1.211)	2.83 (1.115)	0.457
	입사시 자격수준		1.76 (1.103)	1.66 (1.047)	1.89 (1.079)	2.08 (1.443)	0.501
과정 변인	경력지 향성	관리자 지향성	3.89 (0.493)	3.65 (0.607)	4 (0.54)	3.7 (0.508)	2.247
		전문가 지향성	3.65 (0.828)	3.82 (0.73)	4.02 (0.508)	3.82 (0.478)	1.129
	경력계획		3.41 (0.87)	3.54 (0.761)	3.61 (0.924)	3.4 (0.607)	0.337
	멘토링	멘토의 수	3.21 (1.698)	2.62 (1.399)	3 (1.134)	2.64 (1.433)	0.904
		멘토링 경험수준	3.4 (0.629)	3.41 (0.546)	3.51 (0.575)	3.54 (0.679)	0.238
	입사후 추가이수 교육수준		0.88 (0.946)	0.5 (0.923)	0.5 (0.857)	0.5 (0.905)	1.312
	입사후 추가취득 자격수준		0.94 (1.071)	1.03 (1.15)	0.89 (1.183)	0.58 (1.165)	0.474
	산출 변인		3.74 (0.545)	3.29 (0.739)	3.21 (0.737)	3.53 (0.695)	3.559**

주: 1) *p>0.1, **p>0.05, ***p>0.01,

2) 성별은 범주별로 각 유형이 차지하는 비중의 백분율로 기재하였으며, 나머지 변인은 평균 및 표준편차(괄호 안) 기재

3) 입사시기(재직기간): 측정시점이 2014년으로 고정되었으므로, 측정시점으로부터 몇 년 전 입사하였는지, 즉 재직기간으로 변환

4) 입사시 교육수준: ①고졸(=1), ②전문대졸(=2), ③대졸(=3), ④석사재학·수료(=4), ⑤석사졸(=5), ⑥박사재학·수료(=6), ⑦박사졸(=7)

5) 입사시 자격수준: ①변호사, 공인회계사, 감정평가사, 공인노무사, 세무사 및 기술사급 국가자격(=5), ②기사급 국가자격 및 AICPA, 국제변호사 등 국제자격(=4), ③기타 국가자격(=3), ④기타 민간자격(=2), ⑤특별한 자격없음(=1)

6) 멘토의 수 : ①없었다(=0), ②1명(=1), ③2명(=2), ④3명(=3), ⑤4명(=4), ⑥5명 이상(=5)

7) 입사후 추가취득 자격수준: ①취득자격없음/하위수준자격획득(=0), ②동일수준자격획득(=1),

③1수준향상(=2), ④2수준향상(=3), ⑤3수준향상(=4)

8) 입사후 추가이수 교육수준: ①입사전과 변화없음(=0), ②1수준향상(=1), ③2수준향상(=2), ④3수준향상(=3), ⑤4수준향상(=4)

첫째, 경력만족의 경우 입사 20~24년차 코호트 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 유의한 차이가 나타났다($p<0.05$) 경력만족은 팀장급이상 상승형에서 가장 높고, 팀원급 정체형, 파트장급 선승진형, 파트장급 후승진형 순이었다. 전반적으로 승진속도가 빠른 유형이 경력만족이 높다고 볼 수 있으나, 세부적으로는 팀원급 정체형이 파트장급 선승진형, 파트장급 후승진형에 비해 경력만족이 높았다. 이러한 점도 기대 대비 만족도 개념으로 설명될 수 있는데, 팀원급 정체형은 파트장급 정체형보다 직위에 대한 기대수준이 낮아 역설적으로 경력만족이 높은 것으로 해석할 수 있다.

둘째, 입사 20~24년차 코호트 공기업 사무직 근로자의 직위중심 경력경로 유형에 따라 성별, 입사시기(재직기간), 입사시 교육수준, 입사시 자격수준, 경력지향성(관리자지향성, 전문가지향성), 경력계획, 멘토링(멘토의 수, 멘토링 경험수준), 입사후 추가이수 교육수준, 입사후 추가취득 자격수준은 유의한 차이가 없었다.

다) 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형과 관련 변인과의 관계

입사 15~19년차 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 투입변인, 과정변인, 산출변인과의 관계를 종합한 결과는 다음 <표 IV-112>와 같다.

첫째, 입사후 추가이수 교육수준의 경우 입사 15~19년차 코호트 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형별로 유의한 차이가 나타났다($p<0.05$). 입사후 추가이수 교육수준은 파트장급 선승진형이 가장 높고(0.79 수준), 팀원급 정체형(0.61 수준), 파트장급 후승진형(0.27) 수준이었다. 입사후 추가이수 교육수준은 입사시 교육수준과 연결하여 추가교육의 수준을 추정해 볼 수 있다. 이를테면 파트장급 선승진형과 파트장급 후승진형의 입사시 교육수준은 각각 대졸 수준으로 나타나며, 팀원급 정체형은 전문대졸 이상이다. 따라서 파트장급 선승진형의 경우 입사후 대학원 진학기회를 추가적으로 더 얻은 것으로 해석할 수 있으며, 팀원급 정체형의 경우 학사학위 취득기회를 추가적으로 더 얻은 것으로 해석할 수 있다.

둘째, 입사 15~19년차 코호트 공기업 사무직 근로자의 직위중심 경력경로 유형에 따라 성별, 입사시기(재직기간), 입사시 교육수준, 입사시 자격수준, 경력지향성(관리자지향

성, 전문가지향성), 경력계획, 멘토링(멘토의 수, 멘토링 경험수준), 입사후 추가취득 자격 수준, 경력만족은 유의한 차이가 없었다.

<표 IV-112> 입사 15~19년차 코호트의 직위 중심 경력경로 유형과 관련 변인과의 관계 종합

유형			파트장급 선승진형 (n=38)	파트장급 후승진형 (n=18)	팀원급 정체형 (n=12)	χ^2 , F 통계량
투입 변인	성별	남성(%)	59.3	19.5	21.2	2.433
		여성(%)	50	13.6	36.4	
	입사시기(재직기간)		17.11 (1.313)	17.12 (1.211)	17.36 (1.168)	0.501
	입사시 교육수준		3.07 (0.628)	3.12 (0.588)	2.85 (0.712)	1.740
	입사시 자격수준		2.07 (1.104)	2.19 (1.167)	1.73 (1.098)	1.543
과정 변인	경력지 향성	관리자 지향성	3.55 (0.652)	3.44 (0.657)	3.38 (0.623)	0.930
		전문가 지향성	3.7 (0.711)	3.58 (0.651)	3.56 (0.524)	0.747
	경력계획		3.42 (0.895)	3.17 (0.865)	3.31 (0.745)	0.882
	멘토링	멘토의 수	2.98 (2.233)	3.17 (1.403)	2.13 (1.058)	2.163
		멘토링 경험수준	3.43 (0.496)	3.52 (0.421)	3.31 (0.442)	2.725
	입사후 추가이수 교육수준		0.79 (0.971)	0.27 (0.604)	0.61 (0.933)	3.305**
	입사후 추가취득 자격수준		0.98 (1.172)	0.81 (1.059)	1.24 (1.324)	1.039
	산출 변인		3.46 (0.655)	3.32 (0.696)	3.27 (0.71)	1.050

주: 1) *p>0.1, **p>0.05, ***p>0.01,

2) 성별은 범주별로 각 유형이 차지하는 비중의 백분율로 기재하였으며, 나머지 변인은 평균 및 표준편차(괄호 안) 기재

3) 입사시기(재직기간): 측정시점이 2014년으로 고정되었으므로, 측정시점으로부터 몇 년 전 입사하였는지, 즉 재직기간으로 변환

4) 입사시 교육수준: ①고졸(=1), ②전문대졸(=2), ③대졸(=3), ④석사재학·수료(=4), ⑤석사졸(=5), ⑥박사재학·수료(=6), ⑦박사졸(=7)

5) 입사시 자격수준: ①번호사, 공인회계사, 감정평가사, 공인노무사, 세무사 및 기술사급 국가자격(=5), ②기사급 국가자격 및 AICPA, 국제변호사 등 국제자격(=4), ③기타 국가자격(=3), ④기타 민간자격(=2), ⑤특별한 자격없음(=1)

6) 멘토의 수 : ①없었다(=0), ②1명(=1), ③2명(=2), ④3명(=3), ⑤4명(=4), ⑥5명 이상(=5)

7) 입사후 추가취득 자격수준: ①취득자격없음/하위수준자격획득(=0), ②동일수준자격획득(=1), ③1수준향상(=2), ④2수준향상(=3), ⑤3수준향상(=4)

- 8) 입사후 추가이수 교육수준: ①입사전과 변화없음(=0), ②1수준향상(=1), ③2수준향상(=2), ④3수준향상(=3), ⑤4수준향상(=4)

2) 직무 중심 경력경로 유형과 관련 변인과의 관계

공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 유형별로 투입변인, 과정변인, 산출변인과의 관계를 종합한 결과는 다음 <표 IV-113>과 같다. 공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 유형별로 투입변인(성별, 입사시기, 입사시 교육수준, 입사시 자격수준), 과정변인(경력지향성, 경력계획, 멘토링, 입사후 추가취득 자격수준, 입사후 추가이수 교육수준), 산출변인(경력만족)의 모든 변수에서 유의한 차이가 발견되지 않았다.

<표 IV-113> 직무 중심 경력경로 유형과 관련 변인과의 관계 종합

유형			다순환형 (n=45)	전문화형 (n=56)	순환후 전문화형 (n=58)	전문화후 전환형 (n=77)	준전문화 형 (n=79)	χ^2 , F 통계량
투입 변인	성별	남성(%)	15.1	24.7	18.6	24.7	16.8	2.4680
		여성(%)	8.3	27.8	16.7	22.2	25.0	
	입사시기		20.33 (3.58)	20.85 (4.344)	21.09 (5.013)	21.21 (4.405)	21.86 (4.27)	0.839
	입사시 교육수준		3.02 (0.783)	2.78 (0.857)	3.09 (0.629)	3.01 (0.881)	3.05 (0.942)	1.491
	입사시 자격수준		1.84 (1.205)	2.16 (1.079)	2.03 (1.123)	1.7 (1.136)	1.89 (1.123)	1.850
과정 변인	경력지 향성	관리자 지향성	3.48 (0.689)	3.59 (0.680)	3.75 (0.651)	3.65 (0.574)	3.63 (0.606)	1.281
		전문가 지향성	3.71 (0.792)	3.78 (0.715)	3.7 (0.646)	3.64 (0.641)	3.7 (0.631)	0.404
	경력계획		3.36 (0.857)	3.49 (0.817)	3.44 (0.909)	3.44 (0.682)	3.37 (0.885)	0.295
	멘토링	멘토의 수	2.87 (1.339)	2.66 (1.241)	3.2 (2.483)	2.42 (1.194)	2.83 (1.817)	1.593
		멘토링 경험수준	3.42 (0.507)	3.39 (0.520)	3.48 (0.505)	3.28 (0.484)	3.48 (0.519)	1.408
	입사후 추가취득 자격수준		3.36 (0.857)	3.49 (0.817)	3.44 (0.909)	3.44 (0.682)	3.37 (0.885)	0.295
	입사후 추가이수 교육수준		0.69 (0.973)	0.65 (0.975)	0.57 (0.84)	0.62 (0.932)	0.55 (0.913)	0.191
	산출 변인		3.44 (0.792)	3.33 (0.698)	3.5 (0.749)	3.25 (0.682)	3.53 (0.685)	1.783

주: 1) * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$,

- 2) 성별, 경력초기 목표직위 존재여부는 범주별로 각 유형이 차지하는 비중의 백분율로 기재 하였으며, 나머지 변인은 평균 및 표준편차(괄호 안) 기재
- 3) 입사시기(재직기간): 측정시점이 2014년으로 고정되었으므로, 측정시점으로부터 몇 년 전 입사하였는지, 즉 재직기간으로 변환
- 4) 입사시 교육수준: ①고졸(=1), ②전문대졸(=2), ③대졸(=3), ④석사재학·수료(=4), ⑤석사졸(=5), ⑥박사재학·수료(=6), ⑦박사졸(=7)
- 5) 입사시 자격수준: ①변호사, 공인회계사, 감정평가사, 공인노무사, 세무사 및 기술사급 국가자격(=5), ②기사급 국가자격 및 AICPA, 국제변호사 등 국제자격(=4), ③기타 국가자격(=3), ④기타 민간자격(=2), ⑤특별한 자격없음(=1)
- 6) 멘토의 수 : ①없었다(=0), ②1명(=1), ③2명(=2), ④3명(=3), ⑤4명(=4), ⑥5명 이상(=5)
- 7) 입사후 추가취득 자격수준: ①취득자격없음/하위수준자격획득(=0), ②동일수준자격획득(=1), ③1수준향상(=2), ④2수준향상(=3), ⑤3수준향상(=4)
- 8) 입사후 추가이수 교육수준: ①입사전과 변화없음(=0), ②1수준향상(=1), ③2수준향상(=2), ④3수준향상(=3), ⑤4수준향상(=4)

3) 직위와 직무 통합 경력경로 유형과 관련 변인과의 관계

공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형별로 투입변인, 과정변인, 산출변인과의 관계를 종합한 결과는 다음 <표 IV-114>와 같다.

첫째, 입사시 교육수준의 경우 직위와 직무 통합 경력경로 유형별로 유의한 차이가 나타났다($p < 0.01$). 입사시 교육수준은 선승진 S형이 가장 높고(3.65 수준), 후승진 I형(3.14 수준), 선승진 N형(3.1 수준), 상승 I형(3.08 수준), 상승 F형(3.05 수준), 정체 I형(2.97 수준), 후승진 J형(2.95 수준), 후발승진-준전문화후 전환형(2.92 수준), 후승진 S형(2.9 수준), 정체 C형(2.73 수준), 정체 N형(2.59 수준), 정체 A형(2.52 수준) 순이었다. 전반적으로 직위 중심 경력경로 유형에서 승진시기가 이른 유형의 교육수준이 높고 승진이 정체된 유형이 교육수준이 낮은 것으로 나타났으며, 정체된 유형 중에서는 정체 I형의 교육수준이 상대적으로 높은 것으로 나타났다.

둘째, 입사시 자격수준도 직위와 직무 통합 경력경로 유형별로 유의한 차이가 나타났다($p < 0.5$). 입사시 자격수준은 상승 F형이 가장 높고(2.32 수준), 정체 I형(2.3 수준), 선승진 S형(2.22 수준), 후승진 I형(2.14 수준), 후승진 S형(2.14 수준), 후승진 J형(2.05 수준), 후승진 N형(2.00 수준), 정체 N형(2.00 수준), 선승진 A형(1.88 수준), 정체 C형(1.87 수준), 상승 I형(1.84 수준), 정체 A형(1.81 수준), 선승진 N형(1.17 수준)이었다.

입사시 자격수준의 차이는 직무 중심 경력경로 유형에서는 나타나지 않았고, 직위 중심 경력경로 유형에서 나타났으므로 이러한 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 차이는

주로 직위 변화의 차이에 기인한 것으로 추정된다. 그러나 입사시 자격수준은 순차적으로 나타나지는 않아서 반드시 승진이 빠르고 승진수준이 높은 유형이 높다거나, 한 직무에 전문화한 유형이 높다는 식으로 단언하기는 어려운 경향을 보였다.

셋째, 공기업 사무직 근로자의 직위와 직무 통합 경력경로 유형별로 투입변인(성별, 입사시기), 과정변인(경력지향성, 경력계획, 멘토링, 입사후 추가취득 자격수준, 입사후 추가이수 교육수준), 산출변인(경력만족)의 변수에서 유의한 차이가 발견되지 않았다.

<표 IV-114> 직위와 직무 통합 경력경로 유형과 관련 변인과의 관계 종합

유형			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	χ^2 , F
투입 변인	성별	남성(%)	5.7	6.1	10.8	7.9	11.8	5.4	6.1	7.9	2.5	7.2	8.2	8.6	7.5	4.3	17.447
		여성(%)	2.8	2.8	0	5.6	11.1	11.1	5.6	5.6	0	2.8	19.4	8.3	16.7	8.2	
	입사시기		22.24	21.56	21.17	20.79	20.11	20.74	19.68	21.42	20.57	19.48	22.47	22.33	21.56	20.27	1.122
	입사시 교육수준		3.65	3.39	3.1	3.04	3.08	3.05	2.95	2.92	3.14	2.9	2.97	2.52	2.59	2.73	2.682***
	입사시 자격수준		1.76	2.22	1.17	1.88	1.84	2.32	2.05	2	2.14	2.14	2.3	1.81	2	1.87	1.794**
과정 변인	경력	관리자지향성	3.62	3.81	3.56	3.69	3.57	3.59	3.72	3.62	4.06	3.50	3.64	3.56	3.62	3.69	0.553
		전문가지향성	3.4	3.87	3.65	3.73	3.71	3.76	3.74	3.6	4.06	3.78	3.74	3.8	3.57	3.69	0.697
	경력계획		3.44	3.6	3.29	3.33	3.37	3.51	3.62	3.28	3.68	3.52	3.45	3.45	3.34	3.45	0.405
	멘토링	멘토의 수	2.81	2.94	2.59	2.95	2.55	4.13	2.78	2.53	2.75	2.81	2.54	2.39	2.21	3.62	1.533
		멘토링 경험수준	3.29	3.49	3.4	3.45	3.44	3.34	3.49	3.41	3.97	3.28	3.42	3.27	3.32	3.55	0.790
	입사후 추가취득 자격수준		1.06	0.89	1.33	1.04	0.97	0.53	0.79	1.21	0.29	0.71	0.87	0.89	0.89	0.93	0.893
	입사후 추가이수 교육수준		0.71	0.44	0.53	0.75	0.54	0.79	0.58	0.58	0.71	0.81	0.6	0.59	0.74	0.27	0.463
산출 변인	경력만족		3.72	3.48	3.37	3.51	3.5	3.51	3.25	3.16	3.14	3.46	3.47	3.28	3.09	3.56	1.291

주: 1) 유형명: 1. 선승진 S형, 2. 선승진 C형, 3. 선승진 N형, 4. 선승진 A형, 5. 상승 I형, 6. 상승 F형, 7. 후승진 J형, 8. 후발승진-준전문화후 전환형, 9. 후승진 I형, 10. 후승진 S형, 11. 정체 I형, 12. 정체 A형, 13. 정체 N형, 14. 정체 C형

2) *p>0.1, **p>0.05, ***p>0.01,

3) 성별, 경력초기 목표직위 존재여부는 범주별로 각 유형이 차지하는 비중의 백분율로 기재하였으며, 나머지 변인은 평균 기재

4) 입사시기(재직기간): 측정시점이 2014년으로 고정되었으므로, 측정시점으로부터 몇 년 전 입사하였는지, 즉 재직기간으로 변환

5) 입사시 교육수준: ①고졸(=1), ②전문대졸(=2), ③대졸(=3), ④석사재학·수료(=4), ⑤석사졸(=5), ⑥박사재학·수료(=6), ⑦박사졸(=7)

6) 입사시 자격수준: ①변호사, 공인회계사, 감정평가사, 공인노무사, 세무사 및 기술사급 국가자격(=5), ②기사급 국가자격 및 AICPA, 국제변호사 등 국제자격(=4), ③기타 국가자격(=3), ④기타 민간자격(=2), ⑤특별한 자격없음(=1)

7) 멘토의 수 : ①없었다(=0), ②1명(=1), ③2명(=2), ④3명(=3), ⑤4명(=4), ⑥5명 이상(=5)

8) 입사후 추가취득 자격수준: ①취득자격없음/하위수준자격획득(=0), ②동일수준자격획득(=1), ③1수준향상(=2), ④2수준향상(=3), ⑤3수준향상(=4)

9) 입사후 추가이수 교육수준: ①입사전과 변화없음(=0), ②1수준향상(=1), ③2수준향상(=2), ④3수준향상(=3), ⑤4수준향상(=4)

5. 연구결과에 관한 논의

가. 공기업 사무직 근로자의 경력경로 유형

1) 직위 중심 경력경로 유형

먼저 직위 중심 경력경로 유형은 3개의 입사코호트별로 나누어 분석되었으며 승진시기에 따라 유형이 구분되었다. 입사 25~30년차 코호트(n=73)의 경우 ① 부처장급 이상 고속상승형(n=12), ② 팀장급 순차승진형(n=17), ③ 팀장급 후발추월형(n=15), ④ 파트장급 정체형(n=17), ⑤ 팀원급 정체형(n=12)의 다섯 가지 유형으로 구분되었다. 입사 20~24년차 코호트(n=102)의 경우 ① 팀장급이상 상승형(n=34), ② 파트장급 선승진형(n=38), ③ 파트장급 후승진형(n=18), ④ 팀원급 정체형(n=12)의 네가지 유형으로 구분되었다. 입사 15~19년차 코호트(n=140)의 경우 ① 파트장급 선승진형(n=81) ② 파트장급 후승진형(n=26), ③ 팀원급 정체형(n=33)의 세가지 유형으로 구분되었다. 이 연구에서 파트장급 승진시기는 5년차부터 입사 30년차에도 승진하지 못한 근로자까지 다양하였으며, 15년차의 직위가 파트장급으로 같다고 하여도 각각 다른 유형으로 구분될 수 있었다.

논의 1. 직위 중심 경력경로 유형에서, 첫 승진을 일찍 한 경우 이후의 승진확률도 높다는 전통적인 토너먼트 이론은 공기업에서 유효한가?

이 연구에서 모든 코호트에서 공통적으로 첫 승진이 이른 경우 후속승진도 이르며, 추가적인 승진기회를 얻게 된 경향이 나타났다. 입사 25~30년차 코호트의 경우, 부처장급 이상 고속상승형의 파트장급 승진시기 평균은 6.91년차, 팀장급 순차승진형은 9.70년차, 파트장급 정체형은 10.76년차, 팀원급 정체형은 28.6년차로 나타났으며, 파트장급 승진시기가 이룰수록 팀장급, 부처장급으로의 추가승진기회를 얻을 수 있었다. 입사 20~24년차 코호트의 경우에도 팀장급이상 상승형의 최초승진시기는 8.29년차, 파트장급 선승진형은 9.44년차, 파트장급 후승진형은 15.05년차, 팀원급 정체형은 18.25년차로 파트장급 승진시기가 이룰수록 팀장급으로의 추가승진기회를 얻을 수 있었다. 이러한 경향은 입사 15~19년차 코호트의 경우도 마찬가지였다.

그러나 이러한 경향성이 모든 사례에 적용된다고 볼 수는 없었는데 입사 25~30년차 코호트에서 팀장급 후발추월형(n=15)의 경우, 비록 파트장급 승진시기는 16.4년으로 파트

장급 정채형의 10.76년보다 늦었지만 일부는 팀장 승진까지(n=8), 또는 파트장급 승진까지(n=2) 성취한 것으로 나타났다.

이러한 결과는 공기업 사무직 근로자의 경우 첫 승진을 먼저 한 근로자가 이후의 승진에서도 유리하다는 Rosenbaum(1979)의 토너먼트 경력시스템 이론이 전반적으로 지지되나, 일부 이를 벗어나는 사례도 있음을 나타낸다. 파트장급 승진시기가 이룰수록 후속 승진도 이른 것은 공기업 인사정책상 당연한 것이기도 한데, 팀장급 승진자 결정시 파트장급에서 재직한 기간도 고려하는 것이 일반적이다. 그러나 파트장급 승진에 성공했다고 해서 반드시 후속 승진을 보장하는 것은 아니어서 파트장급에 정채된 경우도 있고, 후발주자에게 추월당하는 경우도 존재하는 것으로 나타났다.

2) 직무 중심 경력경로 유형

직무 중심 경력경로 유형은 ① 다순환형(S형), ② 전문화형(I형), ③ 순환후 전문화형(A형), ④ 전문화후 전환형(N형), ⑤ 준전문화형(J형)의 5가지 유형으로 구분되었다.

Carter, Cook, & Dorsey(2009)는 경험한 직무의 폭이 넓은지 좁은지를 기준으로 전문가형(specialist)과 일반가형(generalist)로 나누었는데, 이 중 다순환형(S형)이 일반가형에 가까운 것으로, 전문화형(I형)이 전문가형에 가까운 것으로 볼 수 있으며, 순환후 전문화형(A형), 전문화후 전환형(N형), 준전문화형(J형)은 이 두 사이에 위치하는 것으로 볼 수 있다.

논의 1. 15년간의 직무 중심 경력경로는 일반가형에 가까운가? 전문가형에 가까운가? 또 각 유형이 나타나는 양상이 효율적이라고 판단할 수 있는가?

공기업 사무직 근로자가 15년간 담당한 직무는 평균 3.67개이며 순환후 전문화형(4.48개), 다순환형(4.44개), 전문화후 전환형(3.75개), 준전문화형(3.41개), 전문화형(2.48개) 순으로 나타났다. 또 주직무를 담당한 기간은 평균 7.73년으로 측정기간인 15년의 절반 가량이며, 전문화형(11.30년), 준전문화형(8.66년), 전문화후 전환형(6.70년), 순환후 전문화형(6.38년), 다순환형(5.18년) 순으로 나타났다. 15년간의 직무 변화에서 주직무가 차지하는 비중을 볼 때, 직무 중심 경력경로 유형 중에서 다순환형과 전문화후 전환형을 제외하고 전문화형, 순환후 전문화형, 준전문화형이 하나의 직무분야에서 뚜렷하게 장기근무한 경

향성이 보였다. 또한 전문화형 근로자들도 근무기간 중 1~2회는 직무를 이동한 경향이 보였다. 따라서 근로자들이 15년 동안 한 직무만 담당하는 경우는 적게 나타났고(n=9), 주직무 중 잠시 다른 직무를 맡게 되는 경우가 더 많았다.

공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로가 효율적으로 전개되고 있는지 절대적인 기준으로 판단할 수는 없겠지만, 위와 같은 결과를 토대로 추측해 볼 수 있다. 첫째, 공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로에는 전문화형부터 다순환형까지 다양한 양상이 나타나며, 주직무 담당기간도 5~11년까지 다양하다. 이처럼 직무 중심 경력경로가 어느 한쪽에 치우쳐 있지 않은 점은, 제너럴리스트와 스페셜리스트가 다양하게 포진해 있다는 점에서 인재의 다양성 측면에서 적절하다고 볼 수 있다.

둘째, 다순환형을 제외하고는 경력 초기 15년 동안 개인은 적어도 집중적으로 근무한 하나의 분야가 있으며, 이 분야가 경력 전반에 걸쳐 반복되는 경우가 많았다. 특히 순환보직 원칙에 의해 보직이동을 하더라도 한번 담당한 직무를 추후에 반복해서 담당할 가능성이 높은 것으로 나타났다. 이러한 경력은 이른바 T자형 인재 육성에 적절하며, 개인은 경력 전반에서 여러 직무를 거치더라도 한 분야에서는 소속감과 나름의 전문성을 가지게 된다. 한 직무분야에서 개인의 전문성은 직무수행시 관행이 아닌 깊이 있는 고민을 가능하게 하여 공기업의 성과 향상에 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다. 또한 공기업 사무직 근로자의 경우, 공무원들에게 주로 문제가 되는 Z자형과 같은 지나치게 잦은 보직이동이 일어나거나(김광호, 2008; 박준, 1974; 조석준, 1992), 과거의 경험을 활용할 수 없는 전혀 생소한 직무로의 이동 경향은 적음을 뜻한다.

셋째, 공기업의 순환보직 원칙은 직무 변화에서 역동성을 부여하고 있는 것으로 해석된다. 대부분의 공기업에서는 특정 지역에서 일정 기간 근무한 후 순환보직과 승진 직후 보직이동을 공식적 또는 비공식적 원칙으로 하고 있다. 일반적으로 한 분야에서 너무 오래 근무하게 되면 매너리즘에 빠져 업무효율이 떨어지게 되는데, 순환보직은 이러한 단점을 보완한다(박경규, 2013; 최종태, 2006). 이러한 관점에서 볼 때 공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 유형은 나름대로의 효율성을 갖추고 있는 것으로 판단된다.

3) 직무와 직무 통합 경력경로 유형

직위와 직무 통합 경력경로 유형은 직위와 직무 두 차원을 동시에 투입하여 ① 선승진 S형(선승진 다순환형), ② 선승진 C형(선승진 회귀형), ③ 선승진 N형(선승진 전문화

후 전환형), ④ 선승진 A형(선승진 순환후 전문화형), ⑤ 상승 I형(상승 전문화형), ⑥ 상승 F형(상승 말뚝순환형), ⑦ 후승진 J형(후승진 준전문화형), ⑧ 후승진 N형(후승진 전문화후 전환형), ⑨ 후승진 工형(후승진 늦은전문화후 전환형), ⑩ 후승진 S형(후승진 다순환형), ⑪ 정체 I형(정체 전문화형), ⑫ 정체 A형(정체 순환후 전문화형), ⑬ 정체 N형(정체 전문화후 전환형), ⑭ 정체 C형(정체 회귀형)의 14가지 유형으로 구분되었다.

논의 1. 직위와 직무 통합 경력경로 유형이 좀더 간명하게 도출되지 않고 직위 변화수준별로 다양한 직무 변화를 보이는 점은 어떻게 해석되는가?

직위와 직무 통합 경력경로 유형은 직위 채널과 직무 채널을 동시에 투입한 다채널 시퀀스 분석을 통하여 분석하였다. 다채널 시퀀스 분석은 일반적으로 여러 개의 채널이 상관관계가 있을 때 좀더 컴팩트한 유형을 도출하는 이점이 있으나(Gauthier, Widmer, Bucher, & Noterdame, 2010), 이 연구에서 다채널 시퀀스 분석을 적용하였음에도 불구하고 직위와 직무 두 가지 채널 정보들은 의미있게 요약되지 못하였다. 이를테면 직위적으로 팀원급 정체형과 유사한 사례들이 직무적으로는 한 직무에 오래 머무는 경향과 두 개 직무에 집중하는 경향으로 이분된다면 두 개 유형으로만 요약될 수 있으나, 연구결과 팀원급 정체형에 해당하는 사례에서도 다양한 직무 변화가 관찰되어, 유형은 요약될 수 없었다.

이러한 결과는 공기업 사무직 근로자의 직위 변화와 직무 변화 사이에 상관관계가 적음을 나타내며, 다시 말하면 직무를 많이 순환한 근로자가 일찍 승진한다든가 또는 한 직무에 집중근무한 근로자가 일찍 승진한다는 식의 경향성이 나타나지 않음을 의미한다. 많은 선행연구에서는 직무이동의 넓이와 승진의 관계를 실증적으로 제시하지 못하였으며, Dries & Pepermans(2008)은 전문가 유형의 경우 어느 정도 이상 승진 이후에는 승진정체에 직면한다든가, Ferreira & Sah(2009)는 커뮤니케이션 이론을 통해 조직 상부에는 여러 직무를 담당한 일반가(generalist)가 유리하다는 주장을 제시하고 있다. 그러나 공기업 사무직 근로자의 경우는 직위 수준별로 다양한 직무 중심 경력경로 유형에 속하는 사례가 있었으므로 이러한 주장을 지지하지는 않은 것으로 나타났다.

나. 경력경로 유형의 특성에 관한 논의

1) 직위 중심 경력경로 유형의 특성

논의 1. 직위 중심 경력경로 유형의 목표직위 관련 특성에서, 모든 코호트에서 공통적으로 입사시에 비해 15년차에 목표직위 존재비율은 높아졌으나, 목표직위 수준은 낮아진 점은 어떠한 의미를 가지고 있는가?

직위 중심 경력경로 유형의 모든 코호트에서 공통적으로 입사시 목표직위 존재 비율보다 15년차 목표직위 존재 비율이 더 높아졌으나, 15년차의 목표직위의 수준은 입사시 목표직위의 수준보다 낮아지는 특성이 발견되었다. 이를테면 입사 25~30년차 코호트의 경우 목표직위 존재비율은 입사시 84.9%에서 15년차에 93.1%로 상향되었으나, 목표직위 수준의 평균은 입사시 4.46 수준(부처장급~실처장급 사이)에서 15년차에 3.8 수준(팀장급~부처장급 사이)으로 하향되었다.

이러한 결과는 입사시에는 목표가 모호하거나 막연하게 높은 목표를 설정하였으나 15년차에는 목표가 현실적인 것으로 구체화된 것으로 해석된다. Feldman(1989)은 경력계획은 자신의 능력과 환경적 기회에 대한 정보를 수집하고, 이를 토대로 경력목표를 설정하며 설정된 목표를 달성하기 위해 활동이라고 하면서, 경력목표 수립을 위한 탐색 과정을 강조하였다. 따라서 공기업 사무직 근로자의 경력목표는 입사시부터 분명하게 설정되었다기 보다는, 입사 후 일정 시간동안 근무하며 자신의 능력이나 조직의 상황을 탐색하며 막연하거나 비현실적인 목표가 현실적인 것으로 조정되었다고 해석할 수 있다.

논의 2. 직위 중심 경력경로 유형의 목표직위 관련 특성에서, 모든 코호트에서 공통적으로 승진속도가 빠르고 승진직위가 높을수록 목표직위의 수준은 높았으나, 반드시 목표직위 존재비율이 높지는 않았던 점은 어떠한 의미를 가지고 있는가?

직위 중심 경력경로 유형의 모든 코호트에서 입사시와 15년차에 승진속도가 빠르고 승진직위가 높을수록 목표직위의 수준도 높았으나, 반드시 목표직위 존재비율이 더 높은 것은 아니었다. 이를테면 입사 25~30년차 코호트에서 팀장급 순차승진형의 경우 입사시와 15년차 목표직위 존재비율이 공통적으로 전체 중 가장 낮았으나 목표직위의 수준은

높은 편이었으며, 팀장급 후발추월형의 경우 목표직위 존재비율이 가장 높았으나 목표직위의 수준은 낮았다.

이처럼 승진속도나 승진수준이 낮은 유형에서 오히려 목표직위 존재비율이 높은 사례가 존재하는 것은, 분명한 목표가 있는 사람이 승진이 빠를 것이라는 예상과 상반된다. 또한 Steers(1975)가 제시한 목표의 속성 중 구체성(목표직위의 존재)과 도전성(목표직위의 수준)이 서로 상반될 수 있음을 보여준다.

이러한 결과는 목표달성 기회가 한정된 조직에서 설정되는 목표의 특성에 따른 것으로 해석된다. 즉, 조직 내에서는 누구든지 기왕이면 승진하기를 바라지만, 한편으로 구조적 한계도 인식하고 있다. 팀장급 순차승진형과 같은 승진자들의 목표직위 설정비율이 낮은 까닭은 자신이 올라갈 수 있는 직위의 가능성을 열어두고 있기 때문으로 볼 수 있으며, 승진속도나 승진수준이 낮은 경우 낮은 수준에서 구체화된 것으로 볼 수 있다. 즉 목표 달성에 물리적 한계가 예상될 경우, 도전적인 목표를 설정한 사람의 구체성은 떨어지며, 오히려 현실적인 한계를 예측하여 목표 수준을 낮게 설정한 경우 구체적 목표가 설정될 수 있는 것으로 해석된다.

논의 3. 전체적으로 입사시와 15년차의 목표직위 수준의 평균이 부처장급과 유사하거나 그 이상으로 높은 것은 무엇을 의미하는가?

직위 중심 경력경로 유형의 모든 코호트에서 목표직위의 수준은 입사시는 4.46~4.76 수준(부처장급~실처장급), 15년차에는 3.8~4.01수준(부처장급 수준)으로 조사되었다. 그런데 이는 조직이 피라미드 구조임을 감안할 때 실현되기 어려운 수준이라고 볼 수 있다. 조직에서는 누구나 기왕이면 부처장급 이상으로 승진하기를 원하지만 현실에서는 팀원급, 파트장급, 팀장급에서 정년퇴직을 맞는 사람도 상당수 존재한다는 뜻이다. 이는 승진에 대한 개인의 욕구와 조직의 상황에는 상당한 격차가 있을 수밖에 없음을 시사한다.

이러한 목표와 현실의 불일치는 개인이 현실적 한계로 어느 정도 인식하고 있는 것이기는 하지만, 많은 선행연구에서는 개인이 경력정체를 경험하면 직무만족, 경력만족이 낮아진다고 하고 있다(박상로, 1996; 이기은, 박희일, 2001; 정지현, 2006). 따라서 조직에서는 개인이 경험하는 목표와 현실간의 괴리 또는 경력정체로 인한 부정적 효과가 없는지 확인할 필요가 있다. 또한 개인 입장에서 도전적 목표를 갖는 것은 바람직하지만, 현실적 한계도 인식할 필요가 있으며 혹시 목표가 충족되지 않았다 할지라도 이를 발전적

으로 수용할 수 있는 자세가 필요함을 시사한다.

2) 직무 중심 경력경로 유형의 특성

논의 1. 직무 중심 경력경로 유형별로 응답자가 경험한 직무 수와 주직무 담당기간에 있어 차이가 있는 점은 어떠한 의미를 가지고 있는가?

직무 중심 경력경로 유형의 경험한 직무 수와 주직무 담당기간에 유의한 차이가 있었다($p<0.01$). 15년간 개인이 경험한 직무 수가 순환후 전문화형(4.48개), 다순환형(4.44개)부터 전문화형(2.48개)까지 다양하고, 주직무 담당기간도 전문화형(11.30년)에서 다순환형(5.18년)까지 다양한 것은 공기업 사무직 근로자의 담당직무가 하나에 집중하여 있는지 분산되어 있는지를 기준으로 볼 때 다양한 유형으로 분류됨을 의미한다. 이러한 사실은 선행연구(Carter, Cook, & Dorsey, 2009)에서 개념적으로 구분한 전문가형(specialist)과 일반가형(generalist)만으로는 직무 변화를 충분히 반영하여 유형을 나타내기 어려우며, 주직무가 나타나는 시기까지 포함하여 T형, ㄱ형, I형, ㄷ형으로 구분한 김홍국(2008), 대한상공회의소(2005), 최순영, 장지원(2009) 등의 개념적 분류가 더 적절함을 의미한다. 또한 직무 중심 경력경로 유형별 특성이 어느 한쪽에 치우쳐 있지 않은 점은, 다양한 경력 경로를 거친 인재가 필요한 조직 입장에서 바람직하다고 볼 수 있다.

논의 2. 직무 중심 경력경로 유형별로 담당한 주직무의 비중에 차이가 있는 점은 어떠한 의미를 가지고 있는가?

공기업 사무직 근로자의 경력경로 유형별로 담당한 주직무의 비중에 유의한 차이가 나타났으며, 이것은 공기업 사무직 근로자의 직무별 성격에 차이가 있고 공기업별로 담당직무의 특성을 반영한 인사배치를 실행하였기에 발생한 것으로 추정된다. 이를테면 전문화형은 장기간 집중 근무하며 전문성을 쌓을 필요가 있는 직무(기관특화직무)를, 다순환형은 일반적으로 순환하며 담당할 수 있는 직무(총무, 일반사무)를, 순환후 전문화형은 많은 경험이 필요한 직무(기획·평가·홍보)를 주직무로 하였다. 이러한 특성은 특정한 이론에 근간하고 있다기 보다는 공기업에서 일반적으로 직무적임자를 보직하고자 하는 인사원칙에 기인하고 있으며 나름대로의 효율성을 획득하고 있는 것으로 보인다.

논의 3. 직무 중심 경력경로 유형별로 목표직무를 설정한 비율에 차이가 있고, 입사시보다 15년차에 그 비율이 높은 어떠한 의미를 가지고 있는가?

전체 사례에 대하여 목표직무가 존재했던 비율이 입사시는 76.8%, 15년차에는 90.8%로 입사후 더 많은 근로자가 목표직무를 설정하였으며, 이러한 경향은 모든 유형에 공통되었다. 이러한 경향은 목표직위 설정 비율이 입사시보다 15년차에 더 높은 것과 유사한 경향으로, 경력목표는 입사시에 형성되어 있다기 보다는 입직후 여러 경험을 통해 형성해 나가게 됨을 의미한다.

또한 입사시와 15년차를 통틀어 가장 분명한 목표직무를 설정한 유형은 전문화후 전환형과 전문화형이었다. 전문화후 전환형과 전문화형은 공통적으로 직무이동이 잦지 않고 하나나 두개 분야에 오래 근무한 특성을 가지고 있다. 이 두 유형이 목표직무와 주직무의 일치 비율이 상대적으로 높은 점을 감안할 때, 이들은 분명한 목표직무를 가지고 있었기에 쉽게 이동하지 않고 목표 분야를 성취할 때까지 근무한 것으로 추정된다.

논의 4. 직무 중심 경력경로 유형별로 입사시와 15년차에 목표직무와 주직무의 일치비율과 목표직무에 보직된 경험비율이 각각 1/3 이하, 1/2 수준인 점은 무엇을 의미하는가?

전체사례에 대하여 입사시 목표직무와 주직무의 일치 비율은 23.2%, 15년차 목표와 주직무와의 일치비율은 18.4%였으며, 입사시 목표직무에 보직된 경험 비율은 50.8%, 15년차 목표에 보직된 경험 비율은 50.5%으로 각각 1/3 이하, 1/2 수준으로 나타났다. 이러한 점은 개인의 목표직무에 쏠림현상이 있으며, 조직에서 필요한 직무 배분과는 격차가 있기 때문으로 보인다. 이를테면 입사시 개인의 목표직무 중 비중이 가장 높은 것은 인사·조직(20.0%)인데 실제로 담당한 비중은 7.6%에 이며, 15년차에도 목표직무는 인사·조직(26.7%)이 선호되나 실제 담당 비중은 9.2%로 적다. 반면 일반사무, 총무를 목표로 한 비중은 입사시와 15년차에 모두 1.6%~5.4%로 낮음에도 실제직무 담당비중은 일반사무 23.8%(입사시), 12.1%(15년차), 총무 14.3%(입사시), 11.1%(15년차)로 높았다.

이러한 쏠림현상은 김홍국(2008), 박경규(2013), 최종태(2006), Feldman(1988) 등 그간 경력개발에 대해 기술한 학자들이 제안한, 개인의 경력욕구와 조직의 경력기회를 조화시키는 작업이 실제로는 매우 실현되기 어려움을 의미한다. 이는 한편으로, 동일 직급의

직무라도 누구나 원하는 요직과 원하지 않는 한직이 존재한다는 주장(김광호, 2008; 박준, 1974; Schein, 1971)을 지지한다. 많은 사람들이 인사·조직과 같은 인기보직을 맡기를 원하지만 15년간 자신의 희망보직을 한번도 맡지 못한 사람도 상당수 존재한다. 조직에서 직무별 필요인원은 정해져 있으므로 보직에 대한 개인의 욕구와 조직의 상황에는 상당한 격차가 있을 수밖에 없다.

이러한 목표와 현실의 불일치는 앞에서 기술한 직위목표가 현실적으로 모두 달성될 수 없는 것과 같은 맥락으로 당연한 것이며, 개인도 현실적 한계로 어느 정도 인식하고 있다고 볼 수 있다. 따라서 조직에서는 경력경로에서 개인 욕구 반영의 한계를 인정하면서 개인이 경험하는 목표와 현실간의 괴리를 인한 부정적 효과를 줄이기 위해 노력해야 함을 시사한다. 또한 개인 입장에서라도 자신의 목표만을 고집할 것이 아니라, Dawis(1996)이 제시한 바와 같이 융통성, 적극성, 인내심을 발휘하여 직무에 적응하려는 노력도 필요하다. 즉 조직은 개인들에게 배분 가능한 직무들에 대한 정보를 공유하며, 개인이 배분된 직무에 만족하고 적응할 수 있도록 경력개발의 방향을 전환할 필요가 있다.

3) 직위와 직무 통합 경력경로 유형의 특성

논의 1. 직위와 직무 통합 경력경로 유형별로 나타나는 세부적인 주직무의 차이는 어떻게 설명할 수 있는가?

직위와 직무 통합 경력경로 유형별로 담당직무에 있어서 세부적인 차이가 나타났다. 이를테면 순환후 전문화형(n=58)은 주직무가 가장 늦게 실현되는데, 이들의 주직무는 기획·평가·홍보가 25.9%(n=15)로 전체 응답자(n=315)들 중 주직무가 기획·평가·홍보인 근로자의 비중인 12.4%(n=39)의 두배에 달하였다. 기획·평가·홍보는 조직의 성과를 책임지는 직무로 종합적 판단력이 필요하며 그만큼 근무강도는 강하다고 볼 수 있는데, 순환후 전문화형 다양한 직무경험을 기초로 보직된다고 추정할 수 있다.

그런데 직무 변화의 양상이 순환후 전문화형과 유사하면서도 직위 수준이 다른 선승진 A형, 후승진 A형, 정체 A형에서는 다음과 같은 주직무의 차이가 나타났다. 이를테면 주직무로 기획·평가·홍보를 담당한 근로자가 선승진 A형(24명)은 25%(6명), 후승진 A형은 50%(9명)이었던 데 반하여 정체 A형에서는 0%로 나타났다. 정체 A형에서의 주직

무는 총무, 재무회계, 영업·고객지원이 각 18.8%(각 3명)의 비중이 높았다.

이는 순환후 전문화형이라는 유사한 직무 변화의 양상을 가졌더라도 승진자의 경우 좀 더 책임과 도전성이 큰 직무에서 전문화하게 되나, 비승진자의 경우 다소 루틴하고 규정에 의한 업무처리가 가능한 직무에 전문화하게 됨을 의미한다. 또한 승진자일수록 더 전문적이거나 전체 성과에 책임을 지는 직무를 담당할 기회가 많아진 것으로 해석할 수 있다.

다. 경력경로 유형과 관련 변인과의 관계에 관한 논의

논의 1. 경력경로 유형별로 투입변인, 과정변인에 따른 차이가 크게 나타나지 않는 점은 어떤 의미를 갖는가?

먼저 직위 중심 경력경로 유형에 따라서는 입사 25~30년차 코호트의 경우 입사시 교육수준, 입사시 자격수준, 경력만족에서만 차이가 나타났으며, 입사 20~24년차 코호트의 경우 경력만족에서만, 입사 15~19년차 코호트의 경우 입사후 추가이수 교육수준에서만 차이가 나타났다. 또한 직무 중심 경력경로 유형에서는 모든 변인에서 차이가 나타나지 않았고, 직위와 직무 통합 경력경로 유형에서는 입사시 교육수준, 입사시 자격수준에서만 차이가 나타났다. 즉 성별, 입사시기, 경력지향성(관리자지향성, 전문가지향성), 경력계획, 멘토링(멘토의 수, 멘토링 경험수준)에서 유의미한 관계를 찾을 수 없었다. 이처럼 많은 변인들이 채택되지 않는 것은 장기간에 걸쳐 여러 요인들의 영향을 받아 결정되는 경력경로를 몇 개의 변인만으로 설명하기 까다롭다는 것을 시사한다.

즉 경력경로 유형과 관련 변인과의 관계는 입사시 교육수준, 입사시 자격수준, 입사후 추가이수 교육수준과 같은 객관적인 요소들만이 관련있되, 주로 직위 중심 경력경로 유형과만 관련성이 확인되었고 직위와 직무 통합 경력경로 유형에서의 차이는 주로 직위의 차이에 기인한 것으로 추정되었다.

또한 개인의 경력태도와 같은 주관적인 요소들은 모두 유의하지 않았는데 경력계획, 경력지향성 등 상식적으로 영향관계를 설정할 수 있는 변인들도 유의미하지 않았다. 이를테면 경력목표 수준이 높고, 경력계획이 분명한 사람은 일찍 승진할 확률이 높다는가, 전문가지향성이 높은 사람은 전문화형에 속하고 관리자지향성이 높은 사람은 일찍 승진

할 확률이 높을 것이라는 가설도 채택되지 않았다. 이는 개인의 목표, 계획, 욕구가 조직 내 경력경로에서 실현되는 것이 상당히 어려움을 뜻한다. 오창환(2012)은 조직이 경력경로에서 개인의 경력지향성을 존중하여야 하며, 김홍국(2008)은 개인의 목표와 계획을 반영해야 한다고 주장하고 있지만 실제로 이러한 욕구들이 경력경로에 반영되지는 않은 것으로 나타났다.

이러한 결과는 또한 개인의 경력에서 주관적 요소(경력계획, 경력지향성, 멘토의 경력개발지원)와 객관적 요소(경력경로)에는 상당한 격차가 있는 것으로 해석되어 또다른 관점을 제시한다. 즉 공기업 사무직 근로자의 경우 팀원급에 계속 정체한 직원이라도 경력계획의 수준이 낮거나 경력지향성(전문가지향성, 관리가지향성)의 어느 부분이 낮거나 멘토의 도움을 얻지 못한 것은 아니라는 점이다. 객관적으로 개인이 거친 경력경로 유형별로 개인의 주관적인 경력관련 경험의 질 또는 수준에는 차이가 없다는 점은, 각 경력경로 유형이 개인의 바람직한 경력 경험의 결과라고 추정될 수 없기에 각 유형간의 가치중립성을 시사한다. 즉 직위 중심 경력경로 유형에서 승진이 정체된 직원들도 단지 피라미드 조직구조 내에서 승진을 달성하지 못하였을 뿐 나름대로 일찍 승진한 직원들에 못지 않은 경력 경험을 하고 있다고 볼 수 있으므로, 반드시 일찍 승진한 유형이 바람직하고 정체된 유형이 바람직하지 않다고 할 수 없다. 이러한 접근은 구조적으로 모두를 승진시킬 수 없는 조직 입장에서, 승진자와 비승진자를 우열의 개념으로 본다면보다는 동등한 역할 배분 관점에서의 접근이 필요함을 시사한다. 이와 같은 경력경로 유형에 대한 가치중립적 관점은 직위 중심 경력경로 유형과 마찬가지로 직무 중심 경력경로 유형들과 직위와 직무 통합 경력경로 유형들 사이에서도 공통적으로 적용된다고 볼 수 있다.

논의 2. 경력경로 유형별로 나타나는 경력만족의 차이또는 차이없음은 어떤 의미를 갖는가?

직위 중심 경력경로 유형에서는 입사 25~30년차 코호트의 경우 부처장급 고속상승형, 팀장급 후발추월형, 팀장급 순차승진형, 팀원급 정체형, 파트장급 정체형 순으로 경력만족이 높았으며($p<0.1$), 입사 20~24년차 코호트의 경우 팀장급이상 상승형, 팀원급 정체형, 파트장급 선승진형, 파트장급 후승진형의 순으로 경력만족이 높았고($p<0.05$), 입사 15~19년차 코호트의 경우는 파트장급 선승진형, 파트장급 후승진형, 팀원급 정체형의 순으로 경력만족이 높았으나 유의한 차이는 아니었다.

이러한 결과는 대체적으로는 승진속도와 승진수준이 높을수록 경력만족이 높은 결과로서, 객관적인 경력성공(승진수준)이 높을수록 주관적인 경력만족이 높은 방향으로 상관관계를 갖는다는 선행연구들을 지지한다.

그러나 일부 그렇지 않은 사례들도 있는데, 이를테면 입사 25~30년차와 입사 20~24년차 코호트에서 팀원급 정체형이 일부 다른 유형보다 경력만족이 높은 점이다. 이러한 결과는 주관적인 만족이 개인의 기대와 대비한 만족이라는 점에서, 정체된 근로자의 경우 승진에 대한 기대가 낮아진 경우, 상대적으로 승진기대가 있음에도 승진하지 못한 근로자보다 만족이 높을 수 있는 것으로 해석할 수 있다.

한편, 직무 중심 경력경로 유형, 직위와 직무 통합 경력경로 유형에서는 모든 유형에서 경력만족에 차이가 없음이 발견되었다. 이러한 결과는 어느 정도 예상할 수 있었던 것으로, 경력만족은 직장경력 전반, 승진 측면, 보수 측면, 새로운 기술과 능력 개발 측면, 경력목표 달성 측면에서 만족도를 측정하고 있으므로 주로 직위 중심 경력경로 유형과 관련이 있고 직무 중심 경력경로 유형과는 직접적인 상관관계가 없었던 것으로 판단된다.

따라서 조직 내 경력경로의 결과변인으로는 객관적 측면의 승진을 상기하며 응답하게 되는 경력만족보다는 최수정(2010)이 경력경로의 결과변인으로 제시한 삶의 질을 어떻게 느끼는지를 측정하는 것이 더 의미있을 것으로 판단된다. 즉 경력경로에서 나타나게 되는 다양한 유형들이 모두 자신의 주관적인 경력에 만족하도록 할 필요가 있는데, 비록 승진 측면에서는 주관적으로 만족하지 못하지만, 전반적으로 공기업 근로자로서의 삶 자체에 대하여 긍정적으로 인식하고 만족할 수 있기 때문이다.

V. 요약, 결론 및 제언

1. 요약

이 연구의 목적은 공기업 사무직 근로자의 경력경로 유형을 구명하고 관련 변인과의 관계를 구명하는 데 있었다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 국내 17개 공기업에서 15년 이상 근무한 사무직 근로자들을 대상으로 각 기업 현원의 비율에 따라 400부의 질문지를 배포하였으며, 총 339부가 회수되었고(회수율 84.8%)이 가운데 응답이 불성실한 24부를 제외한 315명을 분석에 활용하였다(유효응답률 92.9%). 자료분석은 Excel 2007 프로그램과 SPSS for Windows 20.0 프로그램, R패키지의 TraMineR 3.0.2 프로그램을 사용하여 평균과 표준편차의 기술통계와 χ^2 분석, 최적일치법(optimal matching), 다채널 시퀀스 분석(multichannel sequence analysis), 군집분석(cluster analysis), 분산분석(ANOVA)을 활용하여 분석하였다. 통계적 유의수준은 0.1, 0.05, 0.01 수준에서 유의도를 판단하여 제시하였다. 이 연구의 결과를 요약하여 제시하면 다음과 같다.

가. 공기업 사무직 근로자의 경력경로 유형

공기업 사무직 근로자의 경력경로는 직위, 직무, 그리고 직위와 직무 변화의 유사성을 기준으로 몇 가지 유형으로 나눌 수 있었다.

첫째, 직위 중심 경력경로 유형은 3개의 입사코호트별로 나누어 분석되었으며 승진시기에 따라 유형이 구분되었다. 입사 25~30년차 코호트(n=73)의 경우 ① 부처장급 이상 고속상승형(n=12), ② 팀장급 순차승진형(n=17), ③ 팀장급 후발추월형(n=15), ④ 파트장급 정체형(n=17), ⑤ 팀원급 정체형(n=12)의 다섯 가지 유형으로 구분되었다. 입사 20~24년차 코호트(n=102)의 경우 ① 팀장급이상 상승형(n=34), ② 파트장급 선승진형(n=38), ③ 파트장급 후승진형(n=18), ④ 팀원급 정체형(n=12)의 네가지 유형으로 구분되었다. 입사 15~19년차 코호트(n=140)의 경우 ① 파트장급 선승진형(n=81) ② 파트장급 후승진형(n=26), ③ 팀원급 정체형(n=33)의 세가지 유형으로 구분되었다.

둘째, 직무 중심 경력경로 유형은 ① 다순환형(S형), ② 전문화형(I형), ③ 순환후 전문

화형(A형), ④ 전문화후 전환형(N형), ⑤ 준전문화형(J형)의 다섯 가지 유형으로 구분되었다. ① 다순환형(n=45)은 여러 직무를 순환하는 유형이며, ② 전문화형(n=56)은 주직무에 계속 머물거나 잠시 다른 직무를 맡았다가 주직무로 회귀하는 유형, ③ 순환후 전문화형(n=58)은 경력 초기 여러 직무를 탐색하다가 입사 10년 전후에 주직무로 전문화하는 유형, ④ 전문화후 전환형(n=77)은 경력 초기 직무에서 전문화하였다가 다른 직무로 완전히 이동하는 유형, ⑤ 준전문화형(n=79)은 경력 초기 1~2개 직무 경험 후 6~7년 내에 주직무로 진입하는 유형을 말한다.

셋째, 직위와 직무 통합 경력경로 유형은 직위와 직무 두 차원을 동시에 투입하여 직위 중심 경력경로 유형과 직무 중심 경력경로 유형을 각각 교차한 특성을 가지고 있었으며, ① 선승진 S형(선승진 다순환형, n=17), ② 선승진 C형(선승진 회귀형, n=18), ③ 선승진 N형(선승진 전문화후 전환형, n=30), ④ 선승진 A형(선승진 순환후 전문화형, n=24), ⑤ 상승 I형(상승 전문화형, n=37), ⑥ 상승 F형(상승 말뚝순환형, n=19), ⑦ 후승진 J형(후승진 준전문화형, n=19), ⑧ 후승진 N형(후승진 전문화후 전환형, n=24), ⑨ 후승진 工형(후승진 늦은전문화후 전환형, n=7), ⑩ 후승진 S형(후승진 다순환형, n=21), ⑪ 정체 I형(정체 전문화형, n=30), ⑫ 정체 A형(정체 순환후 전문화형, n=27), ⑬ 정체 N형(정체 전문화후 전환형, n=27), ⑭ 정체 C형(정체 회귀형, n=15)의 14가지 유형으로 구분되었다.

나. 경력경로 유형별 특성

공기업 사무직 근로자의 경력경로 유형별 특성은 다음과 같이 나타났다.

첫째, 직위 중심 경력경로 유형의 승진시기는, 입사 25~30년차, 20~24년차, 15~19년차의 코호트의 각 유형별로 파트장급 승진, 팀장급 승진, 부처장급 승진에 유의한 차이가 있었다. 대체적으로 파트장급 승진시기가 이른 경우 이후의 승진도 빨랐으며 추가승진 기회도 얻었으나, 입사 25~30년차 코호트의 팀장급 후발추월형(n=15)과 같이 파트장급 승진기회는 늦었으나 추가적으로 승진한 사례도 있었다. 또한 직위 중심 경력경로 유형의 목표직위 관련 특성을 보면, 전반적으로 입사시 목표직위 존재 비율보다 15년차 목표직위 존재 비율이 더 높아졌으며, 15년차의 목표직위의 수준은 입사시 목표직위의 수준보다 높은 경향이 나타났다. 또한 입사시와 15년차를 통틀어서 승진속도가 빠르고 승진직위가 높을

수록 목표직위의 수준도 높았으나 승진속도가 빠르고 승진직위가 높다고 하여 반드시 목표직위 존재비율이 더 높은 것은 아니었다.

둘째, 직무 중심 경력경로 유형별 직무 관련 특성은, 주직무의 분포, 경험한 직무 수, 주직무 및 보조직무들의 담당기간에 있어 대부분 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 주직무의 성격을 중심으로 구체적인 직무 변화를 살펴보면, 다순환형은 일반사무, 영업·고객지원과 같이 일반적인 조직관리 또는 민원업무와 관련한 업무를 주직무로 하면서 다양한 업무를 순환한 것으로 나타났다. 전문화형의 주직무는 기관특화직무(26.8%)의 비중이 가장 높지만 일반사무(17.8%)의 비중도 높았는데, 이는 전문화형에서 각 공기업별로 전문성이 필요한 직무만을 오래 담당한 경우도 있지만, 특별한 전문분야가 없이 일반사무만을 담당한 경우의 비중도 높은 것으로 보인다. 순환후 전문화형의 주직무는 기획·평가·홍보(25.9%)의 비중이 월등히 높은 것이 특징이다. 순환후 전문화형은 경력초기 다양한 직무를 순환하다 입사 7년 이후에 주직무가 발현하는 유형으로, 그간의 직무경험을 기초로 조직 전반의 성과관리와 관련하여 종합적 판단력이 필요한 직무에 전문화한 것으로 볼 수 있다. 전문화후 전환형은 총무(18.2%), 재무·회계(16.9%) 등 조직 일반관리와 관련한 직무를 담당하다 이 직무를 떠나 후기에 다른 직무로 전환한 것으로 보인다. 준전문화형도 일반사무(17.7%) 및 총무(15.2%)와 같은 조직 일반관리와 관련한 직무의 비중이 높았다.

셋째, 직위와 직무 통합 경력경로 유형별 특성은 다음과 같이 나타났다. ① 선승진 S형(n=17)은 평균 4.24개의 다양한 직무를 경험하면서 평균 6.76년차에 파트장급으로 승진하였으며, 여러 직무를 경험하고 특히 일반사무, 기관특화직무, 기획·평가·홍보와 같은 업무를 주로 맡으면서 빠르게 승진하는 근로자들이었다. ② 선승진 C형(n=18)은 평균 3.61개의 직무를 경험하면서 평균 8.06년차에 파트장급으로 승진하였으며, 상대적으로 이른 파트장 승진 후 팀원 시기에 경험한 직무 중 전문직무와 좀더 종합적인 판단력이 필요한 직무로 전문화했으며, 추가 승진확률도 높은 근로자들이었다. ③ 선승진 N형(n=30)은 평균 3.80개의 직무를 경험하면서 평균 8.43년차에 파트장급으로 승진하였으며, 경력초기 팀원급에서 평균 6.77년간 주직무를 맡다가, 평균 8.43년에 이뤄지는 파트장급 승진 전후 완전히 다른 직무로 옮겨 다시 평균 4.67년간 보조직무를 수행하는 근로자들이었다. ④ 선승진 A형(n=24)은 평균 4.17개의 직무를 경험하면서 평균 7.79년차에 파트장급

으로 승진하였으며, 팀원 시기에 다양한 직무를 탐색·경험 후 파트장으로 승진하며 좀 더 종합적인 판단력이 필요한 직무로 전문화한 근로자들이었다. ⑤ 상승 I형(n=37)은 평균 2.73개의 직무를 경험하면서 평균 9.03년차에 파트장급으로 승진하였으며, 기관특화직무, 재무·회계, 기획·평가·홍보 등 전문성이 필요한 특정 분야와 관련한 업무를 주로 맡으면서 직위적으로 상승하는 근로자들이었다. ⑥ 상승 F형(n=19)은 평균 4.68개의 직무를 경험하면서 평균 9.79년차에 파트장급으로 승진하였으며, 기획·평가·홍보, 계약·생산 등의 업무를 주로 반복하여 맡으면서 상승하며, 추가 승진확률도 높은 근로자들이라고 할 수 있다. ⑦ 후승진 J형(n=19)은 평균 3.74개의 직무를 경험하면서 평균 11.79년차에 파트장급으로 승진하였으며, 팀원급 때 1~2개 직무를 경험한 후 전문화하고 파트장급으로 승진하면서 다시 한 번 다른 직무로 이동한 근로자들이었다. ⑧ 후승진 N형(n=24)은 평균 3.67개의 직무를 경험하면서 평균 11.63년차에 파트장급으로 승진하였으며, 팀원급 때 한 직무에 전문화하고 파트장급 승진 후 다른 직무로 이동하여 전문화하는 근로자들이었다. ⑨ 후승진 工형(n=7)은 평균 4.71개의 직무를 경험하면서 평균 10.86년차에 파트장급으로 승진했으며, 팀원급 때 여러 직무를 순환 후 전문화했다가, 비교적 늦은 파트장급 승진을 전후하여 다시 다른 직무로 이동한 근로자들이었다. ⑩ 후승진 S형(n=21)은 평균 4.38개의 직무를 경험하면서 평균 10.00년차에 파트장급으로 승진하였으며, 일반사무, 총무, 재무·회계 등 조직 일반관리와 관련한 업무를 주직무로 하고, 직무가 계속하여 바뀌면서 입사 10년차에 한 번 승진한 근로자들이었다. ⑪ 정체 I형(n=30)은 15년간 평균 3.03개의 직무를 경험하면서 전체 근무기간중 평균 17.71년차에 파트장급으로 승진했으며, 일반사무, 총무 등 조직 일반관리와 관련한 업무를 주직무로 하면서 승진하지 않았거나 아주 늦게 승진한 근로자들이었다. ⑫ 정체 A형(n=27)은 15년간 평균 3.52개의 직무를 경험하면서 전체 근무기간중 평균 16.93년차에 파트장급으로 승진했으며, 경력 초기에 많은 직무를 경험하다가 계약·생산(25.9%)과 같은 한 분야에 집중한 근로자들이었다. ⑬ 정체 N형(n=27)은 15년간 평균 3.44개의 직무를 경험하면서 전체 근무기간중 평균 16.80년차에 파트장급으로 승진하였으며, 입사 후 총무, 기관특화직무, 재무·회계 등의 직무를 7년 정도 담당하다가 완전히 다른 직무로 이동한 근로자들이었다. ⑭ 정체 C형(n=15)은 15년간 평균 3.32개의 직무를 경험하면서 전체 근무기간중 평균 16.13년차에 파트장급으로 승진하였으며, 경력 초기에 담당했던 직무 중 일반사무, 총무, 영업·고객지원에 전문화한 근로자들이었다.

다. 경력경로 유형과 관련 변인과의 관계

직위 중심 경력경로 유형에 따라서는 입사 25~30년차 코호트의 경우 입사시 교육수준, 입사시 자격수준, 경력만족에서만 차이가 나타났으며, 입사 20~24년차 코호트의 경우 경력만족에서만, 입사 15~19년차 코호트의 경우 입사후 추가이수 교육수준에서만 차이가 나타났다. 또한 직무 중심 경력경로 유형에서는 모든 변인에서 차이가 나타나지 않았고, 직위와 직무 통합 경력경로 유형에서는 입사시 교육수준, 입사시 자격수준에서만 차이가 나타났다.

즉 성별, 입사시기, 경력지향성(관리자지향성, 전문가지향성), 경력계획, 멘토링(멘토의 수, 멘토링 경험수준)에서 유의미한 관계를 찾을 수 없었다. 이처럼 많은 변인들이 채택되지 않는 것은 장기간에 걸쳐 여러 변인들의 영향을 받아 결정되는 경력경로를 설명하기 까다롭다는 것을 시사한다. 경력경로 유형과 관련 변인과의 관계는 입사시 교육수준, 입사시 자격수준, 입사후 추가이수 교육수준과 같은 객관적인 요소들만이 관련있되, 주로 직위 중심 경력경로 유형과만 관련성이 확인되었다. 이러한 점은 주관적 경력(경력계획, 경력지향성, 멘토의 경력개발지원)와 객관적 경력(경력경로)에는 상당한 격차가 있는 것으로 해석된다.

또한 경력만족의 경우, 대체적으로 승진속도와 승진수준이 높을수록 경력만족이 높아서, 객관적인 경력성공(승진수준)이 높을수록 주관적인 경력만족이 높은 방향으로 상관관계를 갖는다는 선행연구들을 지지하였다. 그러나 일부 상반된 결과도 있는데, 이를테면 입사 25~30년차와 입사 20~24년차 코호트에서 팀원급 정채형이 일부 다른 유형보다 경력만족이 높아, 정채된 근로자의 승진기대가 낮아진 경우, 상대적으로 승진기대가 있음에도 승진하지 못한 근로자보다 만족이 높은 것으로 해석되었다. 한편, 직무 중심 경력경로 유형, 직위와 직무 통합 경력경로 유형에서는 모든 유형에서 경력만족에 차이가 없음이 발견되었다.

2. 결론

이 연구에서는 공기업 사무직 근로자의 경력경로 유형과 그 특성을 도출하고 관련 변인과의 관계를 구명하였다. 연구 결과를 토대로 연구 문제별로 주요 결론과 그에 따른 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 국내 공기업 사무직 근로자의 입사 후 15년까지의 직위 변화, 직무 변화, 직위와 직무를 통합하여 본 변화로 볼 때 서로 이질적인 하위집단으로 구성된다는 점을 확인하였다. 먼저 직위 중심 경력경로에서 파트장급 승진에 소요된 기간은 5~30년까지 다양하게 나타나서, 입사 25~30년차 코호트(n=73)의 경우 부처장급 이상 고속상승형, 팀장급 순차승진형, 팀장급 후발추월형, 파트장급 정체형, 팀원급 정체형의 다섯 가지 유형 직무 중심 경력경로에서 개인이 경험한 직무 수는 1~8개까지 다양하고 주직무가 나타나는 패턴도 경력기간 전반에 걸쳐 분산되어 나타나거나(다순환형), 경력기간 대부분에 걸쳐 1~2개 직무만 담당하거나(전문화형), 주직무가 초기에 나타났다 사라지거나(준전문화형, 전문화후 전환형), 순환하다 중기 이후에 주직무로 전문화하는(순환후 전문화형) 등 다양하였다. 한편, 직위와 직무 중심 경력경로 유형은 14개로 도출되었으며, 직위와 직무를 교차한 특성을 가지고 있었으나 직위별로 선승진 C형(선승진 회귀형), 후승진 I형(후승진 늦은전문화후 전환형), 정체 C형(정체 회귀형)과 같이 직위와 직무를 별도로 투입했을 때는 나타나지 않던 유형도 발견되었다.

이처럼 공기업 사무직 근로자에게 다양한 경력경로 유형이 나타난다는 점은 다음 내용을 시사한다. 먼저 직위 중심 경력경로 유형에서 만 12년이 되도록 팀원급에 머무는 직원이 38.1%(120명)에 달한다는 사실은 팀원급에 정채된 근로자들도 조직 내에서 비중이 높은 구성원으로서 관심이 필요함을 시사한다. 일반적으로 경력개발 관련 이론에서는 입사 후 책임범위가 높아지는 경력단계가 존재하며, 이에 따라 개인도 심리적으로 성장하게 된다고 하고 있고(Feldman, 1988), 경력개발 모형에서도 직위가 높아지는 것을 전제하고 있다. 그러나 조직구조상 정채된 직원은 일정비율 발생할 수 밖에 없으며, 조직 전체 관점에서는 이들도 나름대로 경력을 개발하고 경력에 만족하며 기여할 수 있도록 관심이 필요하다.

또한 직무 중심 경력경로 유형에서 전문화형부터 다순환형까지 다양한 유형이 확인되었으며, 비교적 그 비중이 균형되게 나타난 점은 조직다양성 측면에서 긍정적임을 의미한다. 경력경로 유형에 대해 개념적으로 통용되는 이론은 각 유형별로 인재 육성목적이 다르다고 하였는데(김홍국, 2008; 대한상공회의소, 2005; 최순영, 장지원, 2009), 공기업 사무직 근로자의 경우 다양한 경력경로를 통해 다양한 경험을 가진 근로자가 양산된다고 볼 수 있다. 또한 공기업들이 자체적으로 가지고 있는 인사원칙으로 입사직후 지역 배치 원칙, 특정 지역에 일정기간 근무한 후 이동해야 하는 지역적 순환보직 원칙, 승진직후

보직을 이동하여야 하는 원칙 등이 역동성을 부여하고 있는 것으로 보인다.

직위와 직무 통합 경력경로 유형에서는 유형이 몇 개로 요약되지 않고 직위수준별, 직무변화별로 총 14개로 다양하게 나타났다. 이러한 결과는 공기업 사무직 근로자의 직위 변화와 직무 변화 사이에 상관관계가 적음을 나타내며, 다시 말하면 직무를 많이 순환한 근로자가 일찍 승진한다든가 또는 한 직무에 집중근무한 근로자가 일찍 승진한다는 식의 경향성이 나타나지 않음을 의미한다.

둘째, 국내 공기업 사무직 근로자의 직위 중심 경력경로 유형, 직무 중심 경력경로 유형, 직위와 직무 통합 경력경로 유형별로 고유한 특성이 발견되었다.

먼저 직위 중심 경력경로 유형에서는 파트장급 승진이 이른 경우에 추가승진도 빠르며 승진확률도 높은 경향성이 나타났지만, 파트장급 승진을 하였다고 반드시 추가승진을 하는 것은 아니었으며 늦은 승진자에게 추월당하는 경우도 있었다. 또한 직위 수준이 높을수록 목표직위의 수준도 높았지만, 목표직위의 설정 비율이 높은 것은 아니었다. 직무 중심 경력경로 유형에서는 다순환형, 준전문화형, 전문화후 전환형은 조직 일반관리와 관련한 직무인 일반사무 및 총무를 담당하는 비중이 높았으며, 전문화형은 특화된 전문성을 필요로 하는 기관특화직무의 비중이 높았다. 순환후 전문화형은 주직무가 가장 늦게 실현되는 유형으로, 경력 초기의 많은 직무 경험을 기초로 일반적으로 책임도와 난이도가 높은 것으로 여겨지는 기획·평가·홍보를 담당하는 비중이 유의하게 높았다. 또한 직위와 직무 통합 경력경로 유형도 유사한 직위 중심 경력경로 유형, 직무 중심 경력경로 유형이 가진 담당직위 변화의 특성, 담당직무 변화의 특성에 따라 비슷한 맥락에서 고유한 특성이 발견되었다.

이처럼 공기업 사무직 근로자의 경력경로 유형별 특성이 다르게 나타나는 점은 공기업 사무직 근로자의 직무별 성격에 차이가 있으며, 이를 고려한 직무배치가 이루어졌음을 시사한다. 이를테면 승진자일수록 더 전문적이거나 전체 성과에 책임을 지는 직무를 담당할 기회가 많아졌으며, 전문화형은 장기간 집중 근무하며 전문성을 쌓을 필요가 있는 직무(기관특화직무)를, 다순환형은 일반적으로 순환하며 담당할 수 있는 직무(총무, 일반사무)를, 순환후 전문화형은 많은 경험이 필요한 직무(기획·평가·홍보)를 주직무로 하였다. 이러한 특성은 특정한 이론에 근간한다기 보다는 공기업에서 일반적으로 직무적임자를 보직하고자 하는 인사원칙에 기인하고 있으며 나름대로의 효율성을 획득하고 있는 것으로 보인다.

셋째, 공기업 사무직 근로자의 경력경로와 관련 변인과의 영향관계는 제한되게 나타났다. 먼저 직위 중심 경력경로에 대해서는 일부 코호트에 대해서만 입사시 교육수준, 입사후 자격수준, 입사후 추가취득 자격수준, 경력만족에 따른 차이가 있었으며, 직무 중심 경력경로에 대해서는 모든 변인에 대하여 유의한 차이가 보이지 않았고, 직위와 직무 통합 경력경로에 대해서는 입사시 교육수준, 입사시 자격수준에 대하여 유의한 차이가 나타났다.

전반적으로 경력경로 유형과 관련 변인과의 관계는 관련성이 크게 나타나지 않은 것으로 볼 수 있다. 직위 중심 경력경로 유형에서는 자격수준, 교육수준과 같은 객관적 변인들만이 영향을 주었고, 경력지향성, 경력계획, 멘토링과 같은 개인의 주관적 경력경험과 관련한 변인들은 영향력이 나타나지 않았다. 경력만족의 경우도 반드시 직위수준이 높은 경우에만 높다고 볼 수 없어, 객관적 경력성공과 주관적 경력만족은 반드시 일치하지 않음이 발견되었다.

이처럼 주관적 경력태도 및 경험이 반드시 객관적 경력경로에 큰 영향을 미치지 않는다는 사실은, 주관적 경력과 객관적 경력 사이에 간극이 있는 것으로 해석된다. 이는 현실적으로 승진에서 정제된 직원이라도 주관적으로는 자신의 경력에 만족할 수도 있음을 시사한다. 또한 경력계획처럼 상관성이 높을 것으로 예측되는 변인도 영향력이 없었다는 사실은 특정 경력경로 유형에 속한 근로자가 더 수준높은 경력경험을 하였다고 할 수 없어, 경력경로 유형 간의 가치중립성을 시사한다.

3. 제언

이 연구의 결과 및 결론을 토대로 다음과 같이 후속 연구를 위한 제언과 연구의 실천적 활용을 위한 제언을 하고자 한다.

가. 후속 연구를 위한 제언

첫째, 공기업 사무직 근로자들이 경력경로를 통해 직무별 전문성이 강화되는 맥락, 또는 직무별 전문성이 경력경로에 활용되는 맥락을 다양한 방법으로 확인할 필요가 있다.

이른다면 이 연구에서는 15년간의 기간 동안 특정 직무에 오래 근무한 경우 그 직무를 주직무로 환산하여 분석하였으며, 여기에는 오래 근무할수록 개인의 전문성이 강화되는 것을 전제로 하였다. 그러나 경력개발적 측면에서는 장기간 근무를 통해 경력이 개발된다기 보다는, 그 기간동안 얼마나 의미있는 경험을 하였느냐가 더 중요할 수 있고, 개인에게 의미가 있는 직무를 주직무라고 보는 것이 타당할 수 있다. 직무별 전문성이 강화되는 맥락을 확인하기 위해, 한국산업인력공단(2014)의 국가직무능력표준(NCS)에 따르면 각 직무별 능력단위와 함께 제시되고 있는 활용패키지(경력개발경로모형, 직무기술서, 체크리스트, 자가진단도구)를 활용해볼 수 있다. 이처럼 경력경로와 직무별 전문성이 강화되거나 활용되는 맥락이 확인된다면, 개인의 경력개발을 위해 가치있는 경험들이 무엇인지, 혹은 개인의 경력경로를 가치있게 하기 위해 필요한 것이 무엇인지에 대한 구명이 이루어져 경력개발에 대한 좀더 구체적인 접근이 가능해질 것이다.

둘째, 공기업 사무직 근로자들의 직무 이동의 원인을 함께 분석해 볼 필요가 있다. 이 연구에서는 입사시와 15년차의 목표직무와 목표직위를 통해 근로자들의 경력 관련 욕구를 파악하였다. 그러나 실제 직무 이동에는 근로자들의 개인적 욕구 뿐 아니라 조직 상황들이 작용하게 되며, 근로자들의 욕구도 단지 목표직무와 목표직위로만 파악되는 것이 아니라 지역적 접근성이라든가, 상사와의 인맥 등 많은 요소에 의한 것일 수 있다. 이러한 경력 이동의 원인도 함께 연구의 대상으로 포함한다면 공기업 사무직 근로자의 경력 경로를 좀더 상세히 파악할 수 있을 뿐 아니라, 경력경로 연구의 현실적합성을 높이는 데 기여할 것이다.

셋째, 공기업 사무직 근로자의 11개 직무분야별로 원본 직무를 기준으로 상세한 분석이 필요하다. 이 연구는 공기업 사무직 근로자의 직무 중심 경력경로 분석을 위해 원본 직무를 그 직무에 근무한 기간에 따라 주직무, 보조직무1, 보조직무2...와 같이 변형하여 분석에 활용하였다. 이러한 방법은 간명한 연구결과 도출에 기여하였으나, 구체적으로 각 직무의 성격들이 이동에 반영되는 경향이냐, 그에 따른 결과는 확인하기 어려웠다. 이른다면 같은 전문화형이라도 일반사무를 15년간 담당한 근로자와 재무·회계를 15년간 담당한 근로자는 여러 측면에서 그 특성이 다를 것이다. 또한 각 직무분야별 상세분석을 통해 직무분야별 인력 육성 및 배치를 위해 어떤 경력경로를 거치는 것이 더 적절한지에 대한 판단이 가능하다. 따라서 후속 연구에서는 이러한 원본 직무 자료를 활용하여 분석, 실무에 의미있는 결과를 도출해 볼 필요가 있다.

넷째, 경력경로와 관련 변인과의 관계 연구를 위한 방법론적인 진전이 필요하다. 경력

경력에 영향을 주거나 받는 관련 변인은, 개입가능성을 시사하기에 실무적인 함의가 크지만, 충분한 실증연구의 축적이 이루어지지 않은 상태이다. 많은 연구에서 개념적으로 경력경로의 선행, 후행변인들을 제안하였으나, 측정도구가 개발되어 있지 않은 것도 많다. 또한 시간의 흐름에 따른 측정의 한계를 극복할 수 있는 방법론적인 개선도 필요하다.

다섯째, 자료 수집 측면에서, 응답자들의 직위와 직무 정보 수집을 위하여 회고식 자료수집 방법을 사용하였다. 물론 자신의 경력정보는 회사 내 인트라넷에서 즉시 확인할 수 있기는 하지만, 어느 정도 왜곡과 오류가 포함되어 있을 가능성이 있다. 따라서 이를 정확히 측정하려면 기업 내부자료를 사용하는 것이 적절하다. 이 때 전체 공기업 대상의 조사가 어렵다면 소수의 기관을 선택하여 심층적으로 연구할 수도 있다. 이러한 방법은 연구대상의 동질성을 확보하는 데에도 유리하다.

나. 연구의 실천적 활용을 위한 제언

연구결과를 기초로 HRD 실무 측면에서 실천적 활용을 위한 제언을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 이 연구 결과 공기업 사무직 근로자의 경력경로에서는 다양한 경력경로 유형이 확인되었으며, 순환근무 원칙에도 불구하고 대부분 반복하여 특정한 직무에 근무하고 있음이 확인되어 경력경로가 일정 수준 합리성을 확보한 것으로 종합되었다. 따라서 이를 토대로 각각의 공기업 인사담당자 또는 HRD 담당자들은 현재 자신의 공기업에서의 경력경로 관련 현황이 주로 어느 쪽에 가까운지 진단하는 바로미터로 활용할 수 있다. 이 연구는 공기업 사무직 근로자들에게 일반화할 수 있도록 비율표집을 통해 평균적인 실체의 경력경로 유형을 구명하였지만, 각각의 공기업마다 인력구조나 현황, 이슈가 다르므로, 이를 참고하여 해당 공기업에 적합한 경력경로의 개선방안을 도출할 필요가 있다.

둘째, 이 연구에서 경력경로 유형별로 관련 변인별 차이는 성별, 입사전 교육수준, 입사전 자격수준과 같은 객관적인 변인에만 제한되게만 나타났으며, 경력목표, 경력계획, 경력지향성, 멘토의 경력개발지원 등 상식적으로 영향관계가 추정되는 변인들의 차이는 유의미하지 않았다. 이를테면 경력목표 수준이 높고, 경력계획이 분명한 사람은 높은 직위로 승진한다든가, 전문화지향성이 높은 사람은 전문화형에 속하는 비중이 높지 않았다. 이러한 결과는 개인의 목표, 계획, 욕구가 경력경로에서 실현되는 것이 상당히 어려

움을 뜻하는 동시에, 객관적으로 개인이 거친 경력과 주관적 경력태도 사이에는 상당한 차이가 있음을 뜻하기도 한다. 이러한 상황에서 경력경로에 대한 현실적인 접근은 개인의 경력관련 태도가 경력경로에 반영되는 데에는 차이가 있음을 직시하고 인정하는 것이 첫걸음이 된다. 또한 색다른 과점에서, 주관적 경력경험의 수준이 경력경로 유형 간의 차이를 야기하지 않는다는 점은 각 유형의 가치중립성을 의미하는 점에 주목할 필요가 있다. 일반적으로 조직에서 승진자는 더 많은 노력을 통해 성공을 쟁취하였고, 승진누락자는 그렇지 않은 것으로 간주된다. 그러나 승진누락자도 이른 승진자 못지 않게 나름대로 자신의 경력경험을 쌓아온 것이 확인되었다. 따라서 조직에서 각 유형에 대한 가치중립적 관점을 가지고, 조직다양성을 측면에서 다양한 역할을 수행하는 수평적 조직문화를 점차 확산해 갈 필요가 있다.

셋째, 실무적으로 경력개발에서 전제가 되고 있는 경력경로 설정시 개인욕구와 조직욕구를 조화에 대해 현실적인 시각을 가질 필요가 있다. 많은 연구에서는 조직이 개인의 경력지향성, 목표, 계획을 존중하여 경력경로에 반영하게 해야 한다고 하고 있지만, 실제로 개인의 욕구는 조직이 감당할 수 없을 정도로 비현실적이었다. 이를테면 15년차 시점 목표직위로 임원과 실처장을 선택한 근로자는 48.6%에 달하며, 목표직무로 인사·조직을 선택한 근로자는 26.7%에 달한다. 따라서 개인과 조직의 욕구를 조화시키기 위해서 더 움직여야 하는 쪽은 개인이라고 볼 수 있다.

이때 조직은 먼저 개인에게 조직의 상황을 명확히 설명하고 개인의 욕구를 조직에 맞출 수 있도록 정보를 제공할 필요가 있다. 이를 위해 가장 기초가 되는 것은 조직에서 어떤 분야에 어느 수준의 책임을 가지고 어느 정도의 전문성을 가진 인재가 필요한지 명확히 하는 일이다. 다음으로 구성원이 현재 어느 분야에 어느 정도의 요구사항과 잠재력을 가지고 있는지 확인하고, 만약 필요한 분야에 요구수준이나 잠재력이 낮다면 이를 보완하고 개발을 촉진하는 방향으로 장기적인 경력개발이 이루어질 필요가 있다.

또한 개인의 경력계획 수립도 개인의 정체되지 않은 욕구를 그대로 발현하기 보다는 조직의 상황에 맞게 타협하고 조정하며, 필요할 경우 Dawis & Lofquist(1984)가 제안한 대로 융통성, 인내심, 적극성을 발휘하여 직무에 긍정적으로 적응하는 방향으로 전개되어야 할 것이다.

넷째, 팀원급 정체형, 파트장급 정체형에 속한 근로자들의 경우 세심한 관심이 필요하다. 각 코호트별로 팀원급 정체형, 파트장급 정체형에 속한 근로자들은 73명(22.8%)를 차지할 정도로 비중이 높다. 이들 중 일부는 경력만족이 상대적으로 높았지만, 상당수는

경력만족이 낮은 것으로 나타났으며, 이러한 점은 조직 성과에도 부정적 영향이 있을 수 있기에, 장기적인 고용을 전제로 하는 공기업에서 관심을 가져야 할 부분이다. 이들이 비록 객관적 승진에는 만족하지 못한다 할지라도 다른 측면, 즉 역량이나 기술개발 측면에서는 만족하며, 팀제와 같은 수평적 조직운동을 통해 권한을 위임하는 등 추가적인 노력이 강조된다. 이를 위해서는 승진이 정체된 근로자들 중 경력만족과 업무성과가 높은 근로자들과 그렇지 않은 근로자들의 심층 비교 연구를 통하여 방안을 마련할 필요가 있다.

참 고 문 헌

- 강경규. (2004). **한국형 경력지향유형척도의 개발과 타당화 연구**. 광운대학교 석사학위논문.
- 강용석. (2009). **공기업 완전정복**. 서울: 생각의 나무.
- 강혜련, 조미영. (2007). 남녀관리자의 경력성공 모형비교. **인사조직연구**, 15(2), 1-38.
- 강혜정, 구자숙, 김효선, 박찬희. (2008). 멘토링 연결망이 직무만족, 경력열망 및 승진에 미치는 영향. **기업경영연구**, 15(1), 101-118.
- 고상원, 전병유, 권남훈, 홍동표, 이경남, 유선실. (2003). **IT 인력의 유동성 실태조사 및 경력경로에 관한 조사연구**. 서울: 정보통신정책연구원.
- 구자길, 이재직. (2010). 국가직업능력표준과 경력경로 모형 개발 연구. **진로교육연구**, 23(2), 23-39.
- 국립국어원. (2014). **표준국어대사전**. Retrieved from http://stdweb2.korean.go.kr/search/List_dic.jsp
- 권성욱, 탁진국. (2002). 경력장애척도 개발 및 타당도 분석. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 15(1), 1-17.
- 권정숙. (2010). 조직지원인식과 상사지원인식이 주관적 경력성공에 미치는 영향: 개인-조직 적합성을 중심으로. **조직과 인사관리연구**, 34(4), 87-109.
- 권대봉. (2003). **인적자원개발의 개념 변천과 이론에 대한 종합적 고찰**. 서울: 원미사.
- 기획재정부. (2011). **공공기관 선진화 백서**.
- 기획재정부. (2013). **공기업·준정부기관의 인사운영에 관한 지침**.
- 기획재정부. (2014a). **공공기관 경영정보 공개시스템**. Retrieved from <http://www.alio.go.kr/alio/public>
- 기획재정부. (2014b). **공공기관 채용정보시스템**. Retrieved from <http://job.alio.go.kr>
- 김광호. (2008). 공무원 순환보직에 대한 연구. **한국개발연구**, 30(2), 62-97.
- 김귀영, 이주현, 장재호. (2009). **서울시 공무원 경력개발제도 도입방안**. 서울: 서울시정개발연구원.
- 김귀영. (2010). 지방공무원 경력개발제도 도입방안 연구. **2010년도 한국행정학회 하계학술대회 발표논문집(단일호)**, 1-23.
- 김명식. (2003). 우리나라 공직분류체계의 개편방안. **2003년도 한국행정학회 하계학술대회 발표논문집(단일호)**, 551-572.
- 김보경, 정철영. (2013). 기업근로자의 경력성공 요인 및 성별조절효과에 관한 국내·외 연구 메타분석. **농업교육과 인적자원개발**, 45(2), 123-148.
- 김사현, & 홍계준. (2010). 잠재집단분석방법을 통한 서울시민의 복지태도 연구. **사회복지정책**, 37(2), 95-121.
- 김성남, 이규만. (2012). 경력계획, 직무적합성 및 직장·가정 갈등이 경력성공에 미치는

- 영향. **대한경영학회**, 25(3), 1419-1438.
- 김시진, 김정원. (2010). 프로틴 경력태도, 무경계 경력태도 및 주관적 경력성공의 관계분석. **대한경영학회지**, 23(4), 1899-1915.
- 김영배, 차종석. (1997). R&D 전문가를 위한 인력관리: 박사급 인력을 중심으로. **기술혁신연구**, 7(1), 124-152.
- 김종현, 김영희, 이태구. (2008). 보직관리와 직무성과의 관계에 관한 실증적 연구. **한국정책과학학회보**, 12(3), 99-120.
- 김준식. (2001). **인적자원관리론**. 서울: 대명출판사.
- 김정은, 김민수. (2009). 경력개발프로그램의 도입의 결정요인 및 조직성과에 미치는 영향: HR 프랙티스의 매개효과를 중심으로. **인사관리연구**, 33(1), 83-107.
- 김진모. (2004). 인적자원개발 연구 동향. **직업능력개발연구**, 36(4), 115-138.
- 김진모, 전영옥. (2005). 외국의 인적자원개발 연구동향. **Andragogy Today**, 8(4), 1-37.
- 김진실. (2009). 산업현장 근로자의 체계적 경력개발 지원을 위한 경로모형 개발. **진로교육연구**, 22(4), 179-194.
- 김현수, 이용순, 김민규. (2013). 북한이탈주민 경력경로 분석을 통한 취업역량 강화 방안 연구. 서울: 한국직업능력개발원.
- 김혜정, 이진규. (2007). 전문가의 이중몰입 생성과정에서 심리적 계약의 역할. **인사 조직연구**, 15(1), 1-12.
- 김홍국. (2008). **경력개발의 이론과 실제**. 서울: 다산출판사.
- 김홍국. (1995). 한국기업 경력개발제도의 조건분석. **인사관리연구**, 19, 233-258.
- 김홍국. (2000). 경력개발 이론의 평가와 연구방향. **인적자원개발연구**, 2(2), 1-41.
- 김홍국. (2003). 경력상당 시스템의 설계방안. **인사관리연구**, 27(1), 299-325.
- 김희경. (2005). **경력계획의 속성이 경력만족, 경력몰입에 미치는 영향에 관한 연구**. 서울대학교 석사학위논문.
- 나윤기. (1999). **인적자원관리**. 서울: 학문사.
- 남궁근·서원석. (2005). 팀제와 참여정부 인사개혁의 정합성 검토: 팀제, 고위공무원단, 총액인건비, 전보제한 및 경력개발프로그램을 중심으로. **행정논총**, 43(4), 437-458.
- 대한상공회의소. (2005). 경력 개발 제도의 운영 사례와 시사점. **경력개발 사례발표회 자료집(미간행)**.
- 대한석탄공사. (2014). **인사규정**. Retrieved July, 28, 2014, from <http://www.alio.go.kr>
- 대한석탄공사. (2014). **공사소개**. Retrieved July, 28, 2014, from <http://www.kocoal.or.kr>
- 박경규. (2013). **신인사관리**. 서울: 홍문사.
- 박동열, 이경미. (2012). 특성화고졸 기능직 입직자의 경력경로유형과 경력경로 형성과정. **농업교육과 인적자원개발**, 44(2), 25-48.

- 박동열, 조은상, 윤형한, 이용길. (2011). **고숙련사회에서의 숙련기술인 육성 방안**. 서울: 한국직업능력개발원.
- 박민아. (2011). 여성의 리더십역량이 직무 및 조직생활 만족, 경력경로 개발의지에 미치는 영향. **한국콘텐츠학회논문지**, 11(8), 289-299.
- 박병만. (2011). **경력개발제도(CDP)를 통한 공무원 전문성 제고방안: 서울시 상수도사업 본부를 중심으로**. 서울시립대학교 도시과학대학원 석사학위논문.
- 박상로. (1996). **경력 정체 인식과 통제위치에 따른 직무만족과 경력 만족 및 이직 의도**. 고려대학교 석사학위논문.
- 박성백. (2003). **공무원 조직의 경력개발방안에 관한 연구: 인사제도 개편을 중심으로**. 경희대학교 석사학위논문.
- 박수성. (2006). **호텔기업에 있어 멘토링의 기능이 주관적 경력성공 및 경력몰입에 미치는 영향**. 경기대학교 박사학위논문.
- 박순명, 정철영. (2014). 국내 경력 연구 동향. **농업교육과 인적자원개발**, 46(2), 149-181.
- 박영희, 엄도균, 김중희, 현근, 허훈, 서병중. (2014). **공기업론**. 서울: 다산출판사.
- 박은하. (2009). **객관적 및 주관적 경력성과의 선행요인에 관한 연구: 종업원 성별의 조절 효과를 중심으로**. 경희대학교 석사학위논문.
- 박중서, 김지연. (2012). 자영업자의 직업 경로와 정책적 함의. **보건복지포럼**, 194, 6-17.
- 박준. (1974). **내무부 고급공무원의 보직이동에 관한 연구**. 서울대학교 석사학위논문.
- 박정호. (2004). **기초자치단체 공무원의 경력경로에 관한 연구**. 서울대학교 석사학위논문.
- 박진양. (2012). **경력계획과 진로적응성, 직무만족의 관계에 관한 연구**. 고려대학교 석사학위논문.
- 박진희, 김용현. (2010). **경제활동 및 직업이력 유형별 경력개발경로 분석**. 서울: 한국고용정보원.
- 박천오, 강제상, 권경득, 조경호, 조성한, 박호엽. (2012). **현대인사행정론**. 서울: 법문사.
- 백삼균. (2007). 경력개발 방안에 관한 연구. **한국방송통신대학교 논문집**, 44, 101-119.
- 서경민. (2006). 핵심인재 육성 프로그램 현황 및 시사점. **인력개발연구**, 8(2), 71-87.
- 서사현. (2008). **세발자전거를 타는 사람들**. 서울: 콜로세움.
- 서지숙. (2005). **우리나라 기업의 경력관리에 대한 연구**. 한남대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 소용준, 이요행, 오세진. (2008). 경력경로의 선행변인에 대한 탐색적 연구. **한국심리학회 연차학술발표대회 논문집**, 282-283.
- 손기철. (2013). 공공기관 종사자의 경력정체 극복방안에 관한 사례연구. **노동연구**, 26, 5-58.
- 송영수. (2007). 국내 대기업의 인적자원개발(HRD) 동향: 대기업 HRD 관리자의 인식을 중심으로. **교육정보미디어연구**, 13(2), 139-160.

- 신수림. (2014). **산업체 종사자의 주관적 경력성공과 고용안정성, 조직경력관리지원, 프로틴 경력태도, 프로틴 경력관리행동의 인과적 관계**. 서울대학교 박사학위논문.
- 심미영. (2011). **프로틴 경력지향성과 경력성공**. 고려대학교 박사학위논문.
- 양진영. (2005). **불완전고용시대의 경력개발유형과 심리적 특성에 관한 연구**. 연세대학교 박사학위 논문.
- 오은혜, 탁진국. (2012). 경력계획이 주관적 경력성공에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과와 미래시간전망과 코칭리더십의 조절효과. **한국심리학회: 산업 및 조직**, 25(4), 727-748.
- 안인자. (2010). 문헌정보학 전공자의 경력개발경로를 통한 유동성 실태연구. **한국도서관 정보학회지**, 26(4), 133-147.
- 오인수, 서용원, 신강현. (2004). 조직 내/외 경력이동의 개념화와 그 선행변인의 규명 및 측정. **한국산업및조직심리학회지**, 17(2), 279-304.
- 오창환. (2012). **대기업 사무직 근로자의 경력지향성 유형화와 관련 변인**. 서울대학교 박사학위 논문.
- 유민봉 임도빈. (2012). **인사행정론**. 서울: 박영사.
- 유상미, 이민수, 전태연, 김희철, 김재민, 임현우, 황선희. (2011). 잠재적 집단 분석 (Latent class analysis) 을 이용한 우울증의 임상양상 연구. **한국심리학회지: 임상**, 30(2), 553-570.
- 유종해, 박영희. (1993). **행정학대사전**. 서울: 고시원.
- 유동해, 하동석. (2010). **이해하기 쉽게 쓴 행정학 용어사전**. 서울: 새정보미디어.
- 유훈, 배용수, 이원희. (2011). **공기업론**. 서울: 법문사.
- 윤성식. (2005). **공기업론**. 서울: 박영사.
- 윤종혁, 김태형, 김소원. (2010). **공기업 가이드 book Go**. 서울: 학사골.
- 윤하나, 탁진국. (2006). 주관적 경력성공에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 성별 차이의 조절효과를 중심으로. **한국심리학회: 산업 및 조직**, 19(3), 325-347.
- 이광희. (2007). **인문사회분야 연구자의 경력이동경로와 학술연구지원간 연계성 연구**. 서울: 한국학술진흥재단.
- 이기는. (2008). 경력계획의 영향요인과 결과에 관한 연구. **산업경제연구**, 21(2), 783-803.
- 이기는, 박희일. (2001). 경력정체지각이 경력태도에 미치는 영향: 여행사 종업원을 대상으로. **관광품질시스템연구**, 7, 117-132.
- 이기성. (2006). 한국 기업의 경력개발제도 운영현황과 개선 방향 탐색. **Andragogy Today**, 9(2), 173-192.
- 이기훈. (2002). **멘터-프로터제이 간 관계 다양성과 멘터링 효과에 관한 연구**. 서울대학교 석사학위논문.
- 이상철. (2012). **한국공기업의 이해**. 서울: 대영문화사.

- 이시원, 민병익. (2005). 역대 정부 장관의 경력경로 분석. **한국행정논집**, 17(1), 215-239.
- 이종수. (2002). 공무원의 전문성 향상방안으로서 경력개발제도(CDP)에 관한 연구 : CDP의 시각에서 분석한 한국인사 행정체계의 문제점과 개선방안. **한국행정연구**, 11(4), 149-175.
- 이지연, 고혜원, 정윤경. (2007). **제조업분야 전문 기능보유자의 경력경로분석 및 경력개발 모델 개발**. 서울: 한국직업능력개발원.
- 이지연, 오호영, 윤형한. (2007). **과학기술분야 핵심인력의 경력단계와 인적자원 정책**. 서울: 한국직업능력개발원.
- 이지연, 윤형한. (2010). **숙련기술인의 경력경로 분석 및 생애 경력개발을 위한 정책연구 (I)**. 한국직업능력개발원.
- 이정은, 조미형. (2009). 사회적 배제 집단의 잠재적 유형 분류 및 성별과 학력에 따른 차이분석. **사회복지정책**, 36(3), 79-103.
- 이종수. (2002). 공무원 전문성 향상방안으로서 경력개발제도에 관한 연구 : CDP의 시각에서 분석한 한국 인사행정체계의 문제점과 개선방안. **한국행정연구**, 11(4), 149-175.
- 이종수. (2009). **행정학사전**. 서울: 대영문화사.
- 이찬, 정철영, 나승일, 김진모, 강두천. (2008). 사무직 근로자의 경력개발 지원 현황 및 요구 분석 : 중소기업과 대기업의 비교를 중심으로. **농업교육과 인적자원개발**, 40(2), 189-220.
- 이희덕, 이현수, 박문서, 안선주. (2006). 건설 엔지니어링 인력의 경력경로 설계방법. **대한건축학회 학술발표대회 논문집**, 26(1), 641-644.
- 임경희. (2008). **경력경로의 결정요인에 관한 연구: 지방자치단체 공무원의 인식을 중심으로**. 충남대학교 석사학위논문.
- 임영호. (2008). 방송 프로듀서와 기자의 경력 경로 패턴과 규정요인. **방송통신연구**, 66, 325-351.
- 임도빈. (2000). 행정조직 내 보직이동 유형에 관한 연구. **한국정책학회보**, 9(3), 109-129.
- 장은미. (1997). 경력관련 변수와 조직몰입 분석: 경력 단계와 경력 경로와의 관계. **경영학연구**, 26(2), 271-286.
- 장은주. (2002). **주관적 경력성공의 영향요인에 관한 연구**. 서강대학교 박사학위논문.
- 장재윤. (1996). **연구개발 전문가의 조직적응: 조직몰입 및 전문분야몰입**. 서울대학교 박사학위논문.
- 전혜진. (2007). **특1급호텔총지배인의 경력경로 분석과 영향요인 연구**. 세종대학교 박사학위논문.
- 정동열. (2014). **중소기업 특성화고졸 초기경력자의 경력몰입과 개인 및 조직 특성의 위계**

- 적 관계. 서울대학교 박사학위논문.
- 정완진. (2013). **공기업혁신 4년만의 기적: 현장부터 다시 배워라**. 서울: 매일경제신문사.
- 정우일. (2006). **공공조직론 : 공·사조직의 비교**. 서울: 박영사.
- 정윤길, 임병연, 손경희. (2003). 지방공무원의 경력정체 영향요인. **한국행정논집**, 15(3), 539-562.
- 정지현. (2006). **경력정체가 종업원 태도에 미치는 영향**. 광운대학교 석사학위논문.
- 정진철. (2008). 대학에서의 HRD 모형 개발. **농업교육과 인적자원개발**, 40(2), 221-255.
- 정혜원. (2001). **경력계획이 조직구성원의 태도에 미치는 영향: 경력몰입의 매개효과를 중심으로**. 이화여자대학교 석사학위논문.
- 정화숙. (2009). **지방교육자치단체 공무원의 경력경로에 관한 연구**. 충북대학교 석사학위논문.
- 조석준. (1992). **한국행정학**. 서울: 박영사.
- 조창현, 최무현(2008). 한국 공무원의 주관적 경력성공 요인에 대한 실증분석. **한국행정논총**, 47(1), 311-338.
- 중앙인사위원회. (2006). **CDP 경력개발제도 운영매뉴얼**. 서울: 중앙인사위원회.
- 진성미. (2013). 경력 자본과 경력 아비투스: 경력과 일터학습. **평생학습사회**, 9(3), 77-92.
- 진혜원. (2012). **기업 교육훈련에서 경력지향성과 조직몰입, 전이동기 간에 있어 조직지원의 매개효과 검증**. 이화여자대학교 석사학위논문.
- 차종석. (2005). R&D 인력의 경력개발에 관한 연구. **Andragogy Today**, 8(1), 23-56.
- 최무현. (2005). 공무원 인사관리에 경력개발제도 도입의 문제점과 개선방향. **한국인사행정학회보**, 4(2), 159-190.
- 최무현, 이종수, 송혜경. (2004). 한국 공무원의 보직 및 경력관리 체계 개선방안 연구. **한국행정연구**, 13(2), 125-153.
- 최병권. (2005). 경력개발제도의 설계 및 운영 방안. **임금연구**, 13(3), 63-79.
- 최병대 외. (1999). **서울시 공무원의 전문성 제고방안**. 서울: 서울시정개발연구원.
- 최병대, 김상묵. (1999). 공직사회 경쟁력 제고를 위한 실적주의 인사행정기능의 강화. **한국행정학보**, 33(4), 77-94.
- 최수정. (2010). **기혼여성의 경력패턴 유형 연구**. 서울대학교 박사학위논문.
- 최수정. (2012). 전문대학 졸업생의 경력경로 실태와 유형. In 김미란, 강경중, 최수정, 남기곤. **직업교육 투자의 사회경제적 효과 분석**(pp. 109-181). 서울: 직업능력개발원.
- 최순영, 장지원. (2009). **공무원 전문성 제고를 위한 경력개발 제도의 재설계 방안**. 서울: 한국행정연구원.
- 최순영. (2013). 경력개발제도의 개선방안. **한국정책과학학회보**, 17(1), 215-245.

- 최재영. (2003). **조직지원과 상사의 지원이 주관적 경력성공에 미치는 영향**. 서강대학교 석사학위논문.
- 최종엽. (2011). **경력계획의 속성과 멘토링이 경력만족에 미치는 영향**. 한양대학교 석사학위논문.
- 최종태. (2006). **현대인사관리론**. 박영사.
- 최희선, 김주영, 조진환. (2012). **산업기술인력의 경력경로에 관한 연구: 소프트웨어산업을 중심으로**. 서울: 산업연구원.
- 탁진국. (1993). 경력 개발 지향적 조직으로의 변화. **한국심리학회지**, 6(1), 129-141.
- 탁진국. (1996). 조직에서의 경력개발에 관한 최근의 연구 동향. **인문사회과학논문집**, 25, 213-229.
- 탁진국. (1999) 다운사이징 조직에서의 경력개발. **광운대학교 인문사회논문집**, 28, 153-170.
- 한국가스공사. (2014a). **공사소개**. Retrieved July, 28, 2014, from <http://www.kogas.or.kr>
- 한국가스공사. (2014b). **인사규정**. Retrieved July, 28, 2014, from <http://www.alio.go.kr>
- 한국공항공사. (2014a). **공사소개**. Retrieved July, 28, 2014, from <http://www.airport.co.kr>
- 한국공항공사. (2014b). **인사규정**. Retrieved July, 28, 2014, from <http://www.alio.go.kr>
- 한국동서발전(주). (2014a). **공사소개**. Retrieved July, 28, 2014, from <http://www.ewp.co.kr>
- 한국동서발전(주). (2014b). **인사규정**. Retrieved July, 28, 2014, from <http://www.alio.go.kr>.
- 한국도로공사. (2009). **인력개발정보시스템 구축을 위한 HRD 기반연구**. 한국도로공사 내부자료.
- 한국도로공사. (2014a). **공사소개**. Retrieved July, 28, 2014, from <http://www.ex.co.kr>
- 한국도로공사. (2014b). **인사규정**. Retrieved July, 28, 2014, from <http://www.alio.go.kr>.
- 한국산업인력공단. (2014). **국가직무능력 표준**. Retrieved from <http://www.ncs.go.kr/nos/index.html>.
- 한국석유공사. (2014a). **공사소개**. Retrieved July, 28, 2014, from <http://www.knoc.co.kr>.
- 한국석유공사. (2014b). **인사규정**. Retrieved July, 28, 2014, from <http://www.alio.go.kr>.
- 한국수력원자력(주). (2014a). **공사소개**. Retrieved July, 28, 2014, from <http://www.khnp.co.kr>
- 한국수력원자력(주). (2014b). **인사규정**. Retrieved July, 28, 2014, from <http://www.alio.go.kr>
- 한국연구재단. (2013). **학술연구분야분류표**. Retrieved from <http://www.nrf.re.kr/>
- 한국전력공사. (2014a). **공사소개**. Retrieved July, 28, 2014, from <http://www.kepco.co.kr>.
- 한국전력공사. (2014b). **인사규정**. Retrieved July, 28, 2014, from <http://www.alio.go.kr>
- 한국조폐공사. (2014a). **공사소개**. Retrieved July, 28, 2014, from <http://www.komsco.com>
- 한국조폐공사. (2014b). **인사규정**. Retrieved July, 28, 2014, from <http://www.alio.go.kr>
- 한국지역난방공사. (2014a). **공사소개**. Retrieved July, 28, 2014, from www.kdhc.co.kr
- 한국지역난방공사. (2014b). **인사규정**. Retrieved July, 28, 2014, from <http://www.alio.go.kr>.
- 한국철도공사. (2014a). **공사소개**. Retrieved July, 28, 2014, from <http://www.korail.com>.
- 한국철도공사. (2014b). **인사규정**. Retrieved July, 28, 2014, from <http://www.alio.go.kr>

- 한명운, 박정호. (2013). **공기업 취업전략**. 서울: 매일경제신문사.
- 한상근, 이지연, 김나라, 박서연. (2009). **창의적 커리어패스 형성에 관한 기초연구**. 서울: 한국직업능력개발원.
- 한준. (2001). 최적일치법을 이용한 남녀 간 직업 배열의 분석. *노동경제논집*, 24(1), 149-176.
- 한준. (2004). 사회 이동 경로의 배열 분석. **제3회 한국노동패널 학술대회 발표물(미간행)**.

- Abbott, A. (1992). From causes to events: Notes on narrative positivism. *Sociological Methods & Research*, 20, 428-455.
- Abbott, A. (1995). Sequence analysis: New methods for old ideas. *Annual Review of Sociology*, 21(1), 93-113.
- Abbott, A., & Hrycak, A. (1990). Measuring resemblance in sequence data: An optimal matching analysis of musicians' careers. *The American Journal of Sociology*, 96(1), 144-185.
- Abbott, A., & Tsay, A. (2000). Sequence analysis and optimal matching methods in sociology: Review and prospect. *Sociological Methods & Research*, 29(1), 3-33.
- Appelbaum, S. H., & Santiago, V. (1997). Career development in the plateaued organization. *Career Development International*, 2(1), 11-20.
- Arnold, J., & Cohen, L. (2008). The psychology of careers in industrial and organizational settings: A critical but appreciative analysis. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 23, 1-44.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
- Arthur, M. B., & Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). Generating new directions in career theory : the case for a transdisciplinary approach. In M. B. Arthur, D. T. Hall & B. S. Lawrence(Eds), *Handbook of career theory*(pp. 7-25), Cambridge University Press.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202.
- Aryee S., Chay Y. M., & Tan H. H. (1994). An Examination of the Antecedents of Subjective Career Success Among a Managerial Sample in Singapore. *Human Relations*, 47(5), 55-75.
- Aryee, S., & Leong, C. C. (1991). Career orientations and work outcomes among industrial R&D professionals. *Group & Organization Management*, 16(2), 193-205.
- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1995). Work-role transitions: A longitudinal examination of the Nicholson model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 157-175.

- Bailyn, L., & Lynch, J. T. (1983). Engineering as a life-long career: Its meaning, its satisfactions, its difficulties. *Journal of Occupational Behaviour*, 4(4), 263-283.
- Barley, S. R. (1989). Careers, identities, and institutions: The legacy of the Chicago School of Sociology. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 41-65), Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Barley, S. R. (1996). Technicians in the workplace: Ethnographic evidence for bringing work into organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 404-441.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career development international*, 9(1), 58-73.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16, 125-138.
- Berger, P. K., & Grimes, A. J. (1973). Cosmopolitan-local: A factor analysis of the construct. *Administrative Science Quarterly*, 18(2), 223-235.
- Betz, N. E., Fitzgerald, L. F., & Hill, R. E. (1989). Trait-factor theory : Traditional cornerstone of career theory. In M. B. Arthur, D. T. & B. S. Lawrence(Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 26-40). Cambrige: Cambrige University Press.
- Biemann, T., & Wolf, J. (2009). Career patterns of top management team members in five countries: An optimal matching analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 975-991.
- Blair-Loy, M. (1999). Career patterns of executive women in finance: An optimal matching analysis. *The American Journal of Sociology*, 104(5), 1346-1397.
- Brousseau, K. R., & Driver, M. J. (1994). Enhancing informed choice: A career-concepts approach to career advisement. *Selections*, 10(3), 24-31.
- Brousseau, K. R., Driver, M. J., Eneroth, K., & Larsson, R. (1996). Career pandemonium: Realigning organizations and individuals. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 52-66.
- Buzzanell, P. M., & Goldzwig, S. R. (1991). Linear and nonlinear career models: Metaphors, paradigms, and ideologies. *Management Communication Quarterly*, 4(4), 466-505.
- Cabrera, E. F. (2007). Opting out and opting in: Understanding the complexities of women's career transitions. *Career Development International*, 12(3), 218-237.
- Chao, G. T., Walz, P. M. & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorship; A Comparison on mentorship functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 619-636.
- Carter, G. W., Cook, W. C., & Dorsey, D. W. (2009). *Career path: Charting Courses to Success for Organizations and Their Employees*. West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Chan, T. W. (1995). Optimal matching analysis: A methodological note on studying career

- mobility. *Work and Occupations*, 22(4), 467–490.
- Chartrand, J. M., & Camp, C. C. (1991). Advances in the measurement of career development constructs : A 20-year review. *Journal of Vocational Behavior*, 39(1), 1-39.
- Chartman, D. J. (1989). Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 199-203.
- Chudzikowski, K. (2012). Career transitions and career success in the ‘new’ career era. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 298-306.
- Clarke, M. (2009). Plodders, pragmatists, visionaries and opportunists: Career patterns and employability. *Career Development International*, 14(1), 8–28.
- Coetzee, M., & Schreuder, A. (2002). The relationship between career patterns and personality types. *South African Journal of Industrial Psychology*, 28(1), 53–59.
- Cohen, L. (2006). Remembrance of things past: Cultural process and practice in the analysis of career stories. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 189–201.
- Cohen, L., Duberley, J., & Mallon, M. (2004). Social constructionism in the study of career: Accessing the parts that other approaches cannot reach. *Journal of Vocational Behavior*, 64(3), 407–422.
- Cook, E. P . (1993). The gendered context of life : Implications for women's and men's career life plans. *Career Development Quarterly*, 41(3), 227-237.
- Corona, V. P. (2011). Career Patterns in the US Army Officer Corps. *Public Organization Review*, 11(2), 109-134.
- Currie, G., Tempest, S., & Starkey, K. (2006). New careers for old? Organizational and individual responses to changing boundaries. *International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 755–774.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work Adjustment*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- DeLong, T. J. (1982). Reexamining the career anchor model. *Personnel*, 59(3), 50-61.
- Derr, C. B. (1996). *Managing the New Careerist: The Diverse Career Success Orientations of Today's Workers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Duberley, J., Mallon, M., & Cohen, L. (2006). Exploring career transitions: Accounting for structure and agency. *Personnel Review*, 35(3), 281–296.
- Dreher, G. F., & Ash, R. A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 539-555.
- Dries, N., & Pepermans, R. (2008). "Real" high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organizations and high-potentials. *Personnel Review*, 37(1), 85–108.
- Dries, N., & Verbruggen, M. (2012). Fresh perspectives on the ‘new’ career: Introduction to the

- special section. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 269-270.
- Driver, M. J. (1980). Career concepts and organizational change. In C. B. Derr (Ed.), *Work, Family and Career* (pp. 5-41). New York: Praeger.
- Driver, M. J. (1982). Career concepts, a new approach to career research. In R. Katz (Ed.), *Career Issues in HRM* (pp. 23-32). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Copper & I. T. Robertson(Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 284-357), New York: Wiley.
- Ellis, R., & Heneman, H. G. (1990). Career pattern determinants of career success for mature managers. *Journal of Business and Psychology*, 5(1), 3-21.
- Feldman, D. C. (1988). *Managing Careers in Organizations*. Glenview, IL; Scott, Foresman.
- Ferreira, D., & Sah, R. (2007). Who gets to the top? Generalists versus specialists in organizations. Working Paper.
- Forbes, J. (1987). Early interorganizational mobility: Patterns and influences. *Academy of Management Journal*, 30(1), 110-125.
- Form, W. H., & Miller, D. G. (1949). Occupational career patterns as a sociological instrument. *The American Journal of Sociology*, 54(4), 317-329.
- Foti, R., Thompson, N., & Allgood, S. (2011). The pattern-oriented approach: A framework for the experience of work. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(1), 122-125.
- Gabadinho, A., Ritschard, G., Mueller, N. S., & Studer, M. (2011). Analyzing and visualizing state sequences in R with TraMineR. *Journal of Statistical Software*, 40(4), 1-37.
- Gabadinho, A., Ritschard, G., Studer, M., & Müller, N. S. (2009). *Mining Sequence Data in R with the TraMineR Package: A Users Guide for Version 1.2*. Geneva: University of Geneva.
- Gattiker, U. E. & Larwood, L. (1988). Predictors of Manager's career mobility, success and satisfaction. *Human Relations*, 41(8), 569-591.
- Gattiker, U. E. & Larwood, L. (1990). Pridictors for career achievement in the corporate hierachy. *Human Relations*, 43(8), 703-726.
- Gerpott, T. J., Dosch, M., & Keller, R. T. (1988). Career orientations in different countries and companies: An empirical investigation of West German, British, and US industrial R&D Professionals. *Journal of Management Studies*, 25(5), 439-462.
- Gilley, J. W., Eggland, S. A., & Gilley, A. M. (2002). *인적자원개발론(장원섭 역)*. 서울: 학지사.
- Gould, S. (1979). Characteristics of career planners in upwardly mobile occupations. *Academy of Management Journal*, 22(3), 539-550.
- Gouldner, A. W. (1957). Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles.

- Administrative Science Quarterly*, 2(4), 281-306.
- Goulet, L. R., & Singh, P. (2002). Career commitment: a reexamination and an extension. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 73-91.
- Graen, G., Dharwadkar, R., Grewal, R., & Wakabayashi, M. (2006). Japanese career progress: An empirical examination. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 148-161.
- Granrose, C. S., & Portwood, J. D. (1987). Matching individual career plans and organizational career management. *Academy of Management Journal*, 30(4), 699-720.
- Greenhaus, J. H. (1971). An investigation of the role of career salience in vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 1(3), 209-216.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2000). *Career Management*(3rd ed.). Form Worth, TX: Dryden Press.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Grzeda, M. (1999). Career development and emerging managerial career patterns. *Journal of Career Development*, 25(4), 233-247.
- Gunz, H. (1988). Organizational logics of managerial careers. *Organization Studies*, 9(4), 529-554.
- Gutteridge, T. G., & Otte, F. L. (1983). Organizational Career Development: What's Going On Out There? *Training and Development Journal*, 37(2), 22-26.
- Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B., & Shore, J. E. (1993). *Organization Career Development*. California: Jossey-Bass.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in Organizations*. Santa Monica, CA: Goodyear Publishing Company.
- Hall, D. T. (1996). *The Career Is Dead—Long Live the Career: A Relational Approach to Careers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, D. T. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Hall, D. T., & Las Heras, M. (2009). Long live the organisational career. In A. Collin, & W. Patton (Eds.), *Vocational Psychological and Organisational Perspectives on Xareer: Towards a Multidisciplinary Dialogue* (pp. 181-196). Rotterdam, the Netherlands: Sense Publishers.
- Halpin, B., & Chan, T. W. (1998). Class careers as sequences: An optimal-matching analysis of work-life histories. *European Sociological Review*, 14(2), 111-130.
- Hamori, M. (2010). Who gets headhunted—and who gets ahead? The impact of search firms on executive careers. *Academy of Management Perspectives*, 24(4), 46-59.
- Hamori, M., & Kakarika, M. (2009). External labor market strategy and career success: CEO careers in Europe and the United States. *Human Resource Management*, 48(3), 355-378.

- Han, S. K., & Moen, P. (1999). Clocking out: Temporal patterning of retirement 1. *American Journal of Sociology*, 105(1), 191-236.
- Henry, M. C., & Weir, D. (2007). The International Protean Career : Four Women's Narratives. *Journal of Organizational Change Management*, 20(2), 245-258.
- Higgins, M., & Dillon, J. R. (2007). Career patterns and organizational performance. *Handbook of Career Studies*. Los Angeles: Sage Publications.
- Holland, J. L. (1973). *Making Vocational Choices: A Theory of Careers* (Vol. 37). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices* (2nd ed.) England Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Houseknecht, S. K., Vaughan, S., & Statham, A. (1987). The impact of singlehood on the career patterns of professional women. *Journal of Marriage and the Family*, 49(2), 353-366.
- Howle, K. (2010). Designing and implementing a career path for project managers. *International Journal of Project Management*, 28(8), 779-786.
- Inkson, K. (1995). Effects of changing economic conditions on managerial job changes and careers. *British Journal of Management*, 6(3), 183-194.
- Ishida, H., Su, K., & Spilerman, S. (2002). Models of career advancement in organizations. *European Sociological Review*, 18(2), 179-198.
- Jaskolka, G., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1985). Measuring and predicting managerial success. *Journal of Vocational Behavior*, 26(2), 189-205.
- Jepsen, D. A., & Choudhuri, E. (2001). Stability and change in 25-year occupational career patterns. *The Career Development Quarterly*, 50(1), 3-19.
- Joseph, D., Boh, W. F., Ang, S., & Slaughter, S. (2012). The career paths less (or more) traveled: A sequence analysis of IT career histories, mobility patterns, and career success. *MIS Quarterly*, 36(2), 427-452.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W. & Bretz, R. D., Jr. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485-519.
- Kelly, J., & Gennard, J. (2000). Getting to the top: career paths of personnel directors. *Human Resource Management Journal*, 10(3), 22-37.
- Kogan, I. (2007). A study of immigrants' employment careers in West Germany using the sequence analysis technique. *Social Science Research*, 36(2), 491-511.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management journal*, 26(4), 608-625.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at Work*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of

- person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470.
- Louis, M. R. (1980). Career transitions: Varieties and commonalities. *The Academy of Management Review*, 5(3), 329-340.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternative explanation for the "opt-out" revolution. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 106-123.
- Martin, B., Riems, W., & Wajcman, J. (2000). Managerial and professional careers in an era of organizational restructuring. *Journal of Sociology*, 36(3), 329-344.
- Marvis, P. H. Hall, D. T. (1996). New organizational forms and the new career. In D. T. Hall (Eds.) *The Career Is Dead: Long Live the Career* (pp. 72-101). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publisher.
- McCabe, V. S., & Savery, L. K. (2007). "Butterflying" a new career pattern for Australia? Empirical evidence. *The Journal of Management Development*, 26(2), 103-116.
- McDonald, K. S. & Hite, L. M. (2005). Reviving the relevance of career development in human resource development. *Human Resource Development Review*, 4(4), 418-439.
- McDonald, P., Brown, K., & Bradley, L. (2005). Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector. *Career Development International*, 10(2), 109-129.
- McLagan, P. A. (1989). Models for HRD practice. *Training & Development*, 53(9), 49-59.
- Milkovich, G. T., & Anderson, J. C. (1976). *Careers in Organization : Individual Planning and Organizational Development*. NY; Cornell University press.
- Milligan, G. W., & Cooper, M. C. (1985). An examination of procedures for determining the number of clusters in a data set. *Psychometrika*, 50(2), 159-179.
- Morgan, S., Schor, S. M., & Martin, L. R. (1993). Gender differences in career paths in banking. *The Career Development Quarterly*, 41(4), 375-382.
- Morrison, R. F., & Hock, R. R. (1986). Career building: learning from cumulative work experience. In D. T. Hall (Eds.), *Career Development in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 236-273.
- Nabi, G. R (2001). The Relationship between HRM, social support and subjective career success among men & women. *International Journal of Manpower*, 22(5), 447-474.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 172-191.
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408.
- Noe, R. A. (1988). Women and Mentoring; A Review and Research Agenda. *Academy of Management*, 13(1), 65-78.
- O'Neil, D. A., Bilimoria, D., & Saatcioglu, A. (2004). Women's career types: Attributions of

- satisfaction with career success. *Career Development International*, 9(5), 478–500.
- Peiperl, M., & Baruch, Y. (1997). Back to square zero: the post-corporate career. *Organizational Dynamics*, 25(4), 7-22.
- Pollock, G. (2007). Holistic trajectories a study of combined employment, housing and family careers by using multiple-sequence analysis. *Journal of the Royal Statistical Society*, 170(1), 167-183.
- Reitman, F., & Schneer, J. A. (2003). The promised path: A longitudinal study of managerial careers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 60–75.
- Reitman, F., & Schneer, J. A. (2005). The long-term negative impacts of managerial career interruptions. *Group & Organization Management*, 30(3), 243–262.
- Richardson, C. (1996). Snakes and ladders? The differing career patterns of male and female accountants. *Women in Management Review*, 11(4), 13–19.
- Roch, G. R. (1979). Much ado about mentors. *Harvard Business Review*, 57(1), 14-20.
- Rodrigues, R. A., & Guest, D. (2010). Have careers become boundaryless? *Human Relations*, 63(8), 1157–1175.
- Rosenbaum, J. E. (1979). Tournament mobility: Career patterns in a corporation. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 220–241.
- Rousseuw, P. J. (1987). Silhouettes a graphical aid to the interpretation and validation of cluster analysis. *Journal of Computational and Applied Mathematics*, 20(1), 53-65.
- Russel, J. E. (1991). Career development interventions in organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 38, 237-287.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching Individual and Organizational Need*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Savickas, M. (2001). A developmental perspective on vocational behavior: Career patterns, salience, and themes. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 1(1), 49–57.
- Savickas, M. (2002). Reinvigorating the study of careers. *Journal of Vocational Behavior*, 61(3), 381–385.
- Schein, E. H. (1971). The individual, the organization and the career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 401–426.
- Scherer, S. (2001). Early career patterns: A comparison of Great Britain and West Germany. *European Sociological Review*, 17(2), 119–144.
- Sheridan, J., Slocum, J., Jr., Buda, R., & Thompson, R. (1990). Effects of corporate sponsorship and departmental power on career tournaments. *Academy of Management Journal*, 33(3), 578–602.
- Skilton, P., & Bravo, J. (2008). Do social capital and project type vary across career paths in

- project-based work? The case of Hollywood personal assistants. *Career Development International*, 13(5), 381–401.
- Smart, R., & Peterson, C. (1997). Super's career stages and the decision to change careers. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 358–374.
- Steers, R. M. (1975). Task goal attributes, achievement & supervisory performance. *Organizational Behavior & Human Performance*, 13(3), 392–403.
- Steers, R. M. (1984). *Introduction to Organizational Behavior* (2nd Ed). Glenview, Illinois: Scott, Foresman.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1974). The role of task-goal attributes in employee performance. *Psychological Bulletin*, 81(7), 434.
- Steiner, D. D., & Farr, J. L. (1986). Career goals, organizational reward systems and technical updating in engineers. *Journal of Occupational Psychology*, 59(1), 13–24.
- Stovel, K., Savage, M., & Bearman, P. (1996). Ascription into achievement: Models of career systems at Lloyds Bank, 1890–1970. *American Journal of Sociology*, 102(2), 358–399.
- Strunk, G. (2009). Operationalizing career complexity. *Management Review*, 20(3), 294–311.
- Sullivan, S. E. (1999). Changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457–484.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542–1571.
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. (2007). The changing nature of gender roles, alpha/beta careers and work-life issues. *Career Development International*, 12(3), 238–263.
- Super, D. E. (1954). Career patterns as a basis for vocational counseling. *Journal of Counseling Psychology*, 1(1), 12–20.
- Super, D. E. & Hall, D. T. (1978). Career development: Exploration and planning. *Annual Review of Psychology*, 29(1), 333–372.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282–298.
- Super, D. E. (1985). Coming of age in Middletown: Careers in the making. *American Psychologist*, 40(4), 405–414.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2001). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Tuma, N. B., & Grimes, A. J. (1981). A comparison of models of role orientations of professionals in a research-oriented university. *Administrative Science Quarterly*, 26(2), 187–206.
- Van Mannen & Schein, E. H. (1977). Career development. In J. R. Hackman & J. L. Suttle(Eds.), *Improving life at work; Behavioral science approaches to organizational*

- change*. (pp. 30-95). Santa Monica, CA: Goodyear.
- Veiga, J. F. (1981). Plateaued versus nonplateaued managers: Career patterns, attitudes, and path potential. *Academy of Management Journal*, 24(3), 566–578.
- Vinkenburg, C. J., & Weber, T. (2012). Managerial career patterns: A review of the empirical evidence. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 592-607.
- Walton, S., & Mallon, M. (2004). Redefining the boundaries? Making sense of career in contemporary New Zealand. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(1), 75–95.
- Wessel, R. D., & Keim, M. C. (1994). Career patterns of private four-year college and university presidents in the United States. *Journal of Higher Education*, 65(2), 211–225.
- West, M., Nicholson, N., & Rees, A. (1990). The outcomes of downward managerial mobility. *Journal of Organizational Behavior*, 11(2), 119–134.
- Wu, L. (2000). Some comments on “Sequence analysis and optimal matching methods in sociology: Review and prospect”. *Sociological Methods & Research*, 29(1), 41–64.

부 록

[부 록 1] 측정도구 전문가 타당성 검토

1. 경력경로 측정도구

1. 전문가 검토결과 주요 의견

구 분	주요 의견
직위 중심 경력경로 측정도구	<ol style="list-style-type: none"> 1. 기업마다 직위와 직급체계가 다르고 변화가 있었던 데 따른 혼란을 최소화할 필요가 있음. 이를테면 '과장' 직급이 어느 쪽에서는 파트장을, 어느 쪽에서는 팀원급에서 자동승진된 경우를 뜻하며, 이것은 같은 조직에서도 시간에 따른 변화가 있음. 2. 팀원급에서의 직위 승진(사원에서 대리로)도 승진이라 볼 수 있지만, 엄밀히 2-3명의 부하직원이 존재하는 경우를 승진이라고 처리하는 것이 타당함. 3. '팀원급, 파트장급, 팀장급'을 명시하는 것이 유리함. 또한 '팀원급 과장'의 승진 표시에 의한 오류가 없도록 '차장, 과장'으로 순서를 바꾸어 기재
직무 중심 경력경로 측정도구	<ol style="list-style-type: none"> 1. 종전에 국가직무능력표준에 따른 직무분류는 세분류에 의해 31개로 했었는데, 이를 '소분류'로 하여 10개 내외로 줄이는 것이 타당함. 2. 공기업에서 지사, 지역본부를 일반적으로 관리하는 직무는 '일반사무'로 포함하는 것이 타당함. 3. 일반사무, 기관특화직무는 일반적인 직무명이 아니어서 응답자들이 혼란을 초래할 수 있으므로 보기의 앞쪽에 배치하는 것이 타당함. 4. 직무코드명을 공기업 사무직 직무에 맞게 수정하는 것이 필요함. 5. 각 직무코드별로 상세한 직무명을 간결하게 제시하는 것이 필요함.

2. 직위 중심 경력경로 측정도구 수정

변경전 직위코드	변경된 직위코드
1. 사원, 대리, 주임	① 팀원급(사원, 주임, 대리 등)으로 입사
2. 과장	② 파트장급(차장·과장)
3. 차장	
4. 팀장	③ 팀장급(부장)
5. 부처장	④ 부처장급 이상(지사장·처장)
6. 실처장	
7. 본부장	⑤ 그 이상: ()으로 승진

3. 직무 중심 경력경로 측정도구 수정

변경전 직무코드 및 직무내용 설명 (국가직무능력표에 따른 직무분류)	변경된 직무코드 및 직무내용 설명 (공기업 사무직 직무에 맞게 변경)	변경 사유
4. 일반사무 (비서, 사무행정)	① 일반사무 (비서, 서무 등 사무행정 일반포함)	주1)
-	② 기관특화직무 (각 공기업에 특화된 사무직 직무) (예) 건설용지관리, 트레이딩 등 특정 공기업에만 있는 직무	주2)
1. 기획·평가 (경영기획, 경영평가, 기업홍보)	③ 기획·평가·홍보 (국회·이사회 포함)	주3)
2. 총무 (총무, 자산관리, 비상기획)	④ 총무 (자산관리, 법무, 비상계획포함)	주4)
3. 인사·조직 (인사, 노무관리)	⑤ 인사·조직 (인사, 인력개발, 노무, 복지후생 포함)	주5)
5. 재무 (예산, 자금)	⑥ 재무·회계 (예산, 자금, 세무포함)	주6)
6. 회계 (회계·감사, 세무)	⑦ 감사 (행정, 기술, 특별감사 포함)	주7)
-	⑧ 생산·계약 (구매조달, 자재관리, 공정관리, 공급망관리)	주8)
7. 생산 (구매조달, 자재관리, 공정관리, SCM)	⑨ 품질경영 (품질관리, 상품·제품관리포함)	주9)
8. 품질경영 (QM/QC 관리, 상품·제품관리)	⑩ 마케팅 (마케팅기획, PR, 제품광고포함)	주10)
9. 마케팅 (마케팅전략기획, PR/광고)	⑪ 영업·고객지원 (유통, 수출입관리, 고객관리포함)	주11)
10. 영업지원 (유통관리, 수출입관리, 고객관리)	⑫ 휴직·파견교육·기타직무없음	주12)
-		

- 주: 1) 서무란, 특별한 명목이 없는 여러 가지 일반적인 사무 또는 그런 일을 맡은 사람을 뜻하며 (국립국어원, 2014), 공기업 사무직에서 일반적인 직무명이므로 직무내용 설명에 명시함.
- 2) 공기업 고유업무 수행을 위해 특화된 사무직 직무가 존재하므로 이를 별도로 제시하였음.
- 3) 일반적으로 공기업별로 기업홍보, 사회공헌을 담당하는 직무를 임원급 직할부서로 두고 있으므로 홍보는 국가직무능력표에 따른 직무분류와 같이 '기획·평가'에 포함하는 것이 타당하나, 해당 직무코드명 만으로는 '홍보'업무가 포함된다고 볼 수 없고 오히려 '마케팅'의 'PR/광고'와 혼동될 수 있어 직무코드를 '기획·평가·홍보'로 했으며, 공기업에서 공통적으로 특화된 직무인 '국회·이사회'도 포함하도록 하였음.
- 4) 일반적으로 공기업에서 총무부서에 법무도 포함되며, '비상기획'보다는 '비상계획' 직무명 사용
- 5) 공기업에서 통용되는 부서명 및 직무명을 상세히 기재
- 6) 재무와 회계를 통합하였는데, 재무·회계는 대표적 사무직 직무로 업무간 유사성이 높고 이동이 잦으며, 본부, 지사 등에서는 한 팀이나 한 사람이 맡는 경우가 많음.
- 7) 감사는 회계에 포함된다고도 볼 수 있으나, 공기업에서는 회계 외에도 청렴감찰이 중시되며, 감사가 하나의 직무로 인정받을 수 있음.
- 8), 9), 10) 공기업에서 통용되는 부서명 및 직무명으로 수정 기재, 영문은 한글로 수정했으며, 광고는 '제품광고'로 명시함.
- 11) 영업(고객유치)보다 고객서비스를 담당하는 직무가 일반적이므로 이를 반영하여 수정
- 12) 휴직·파견교육·기타 사유로 인하여 직무값이 기재되지 않는 경우

II. 경력경로 관련 변인 측정도구

1. 경력계획 측정도구

기존 도구	변경 ("나는 입사~15년 차까지 주로")
1. 경력에 대한 계획을 가지고 있다.	1. 경력에 대한 계획을 지속적으로 가지고 있었다.
2. 경력목표 달성을 위한 전략을 수립하고 있다.	2. 경력목표 달성을 위한 전략이 분명한 편이었다.
3. 경력목표에 도달하기 위해 구체적으로 무엇을 해야 하는지 알고 있다.	3. 경력목표에 도달하기 위해 무엇을 해야 하는지 알고 있었다.
4. 경력목표를 자주 바꾸는 편이다(역산문항).	4. 경력목표를 자주 변경하는 편이었다..

2. 경력지향성 측정도구

기존 도구	변경 ("나는 입사~15년 차까지 주로")
1. 나는 특정 기술(기능)을 필요로 하는 전문 분야에서 내 경력을 쌓아나가는 것을 매우 중요하게 여긴다.	1. 사무직 내 특정한 직무분야에서 내 경력을 심화시키는 것을 매우 중요하게 여겨왔다.
2. 나는 내가 일하고 있는 같은 분야의 외부 전문가들로부터 인정을 받는 것이 중요하다.	2. 맡은 직무분야의 전문성을 외부 전문가들로부터 인정받는 것을 중요하게 여겨왔다.
3. 나는 내 전문분야가 아닌 곳으로 승진하여 이동하는 것보다 내 전문분야에 남는 것을 가치있게 여긴다.	3. 승진하여 이동하더라도 추후에 내 전문 직무분야로 돌아와 다시 보직하는 것이 가치있다고 여겨왔다.
4. 나는 나의 전공 지식과 기술로 능력을 인정받는 것을 중요하게 여긴다.	4. 특정 분야에 대한 전문지식을 높여 능력을 인정받는 것을 중요하게 여겨왔다.
5. 나는 여러 분야를 경험한 후 일반관리자가 되는 것보다 한 분야에서 전문성을 키워서 그 분야의 전문가가 되는 것이 좋다.	5. 내 직무에 있어서 여러 분야를 경험하는 것보다 한 분야에서 전문성을 키워서 그 분야의 전문가가 되는 것이 좋다고 여겨왔다.
6. 나는 조직에서 여러 가지 기능을 수행하는 사람들을 감독하고 통합하는 역할을 주로 하는 책임있는 자리까지 올라가고 싶다.	6. 조직에서 여러 분야의 근무자들을 감독하고 통합하는 역할을 주로 하는 자리까지 올라가고 싶어하였다.
7. 관리 능력을 발휘하여 회사에서 인정받는 것은 나에게 중요한 것이다.	7. 일반적 관리 능력을 발휘하여 회사에서 인정받는 것을 중요하게 여겨왔다.
8. 상위 직급으로 승진할 수 있다면 지금의 업무분야가 아닌 다른 분야로 업무가 바뀌어도 크게 상관하지 않는다.	8. 상위 직급으로 승진할 수 있다면 내 목표 직무분야가 아닌 전혀 다른 직무영역으로 완전히 이동하여도 크게 상관없다고 생각해 왔다.
9. 경영진의 지위로 승진하는 것은 내 경력에 있어서 매우 중요한 것이다.	9. 경영진의 지위로 승진하는 것을 매우 중요하게 여겨왔다.
10. 나는 여러 계층의 사람들을 관리, 감독, 통제하고 이끌어가는 능력을 갖추기 위해 노력한다.	10. 여러 계층의 사람들을 관리, 감독, 통제하고 이끌어가는 능력을 갖추기 위해 노력해 왔다.

3. 멘토링 경험수준 측정도구

기존 도구(최종엽, 2011)	변경 ("나는 입사~15년 차까지 주로")
1. 멘토는 내게 승진에 도움이 될 수 있는 기술, 지식, 경력을 쌓는 업무를 부여해준다.	1. 내게 승진에 도움이 될 수 있는 기술, 지식, 경력을 쌓는 업무를 부여해주었다.
2. 멘토는 내가 새로운 직장동료를 만날 수 있도록 도와준다.	2. 내가 새로운 직장동료를 만날 수 있도록 도와주었다.
3. 멘토는 나의 경력목표를 달성하는 데 도움이 되는 특별한 방법을 알려준다.	3. 나의 경력목표를 달성하는 데 도움이 되는 특별한 방법을 알려주었다.
4. 멘토는 나와 생각을 공유한다.	4. 나와 생각을 공유했다.
5. 멘토는 업무를 수행하는 데 도움이 되는 특별한 방법을 가르쳐 주었다.	5. 업무를 수행하는 데 도움이 되는 특별한 방법을 가르쳐 주었다.
6. 멘토는 나의 업무에 대한 피드백을 해 준다.	6. 나의 업무에 대한 피드백을 해 주었다.
7. 멘토는 나의 경력발전에 위협이 되는 요인들을 해결하는 데 도움을 준다.	7. 나의 경력성장에 위협이 되는 요인들을 해결하는 데 도움을 주었다.
8. 멘토는 내가 처리하기 곤란한 업무를 수행하는 데 도움을 준다.	8. 내가 처리하기 곤란한 업무를 수행하는 데 도움을 주었다.
9. 멘토는 내게 새로운 기술을 습득할 수 있는 도전적인 과업을 부여해 준다.	9. 내게 새로운 기술을 습득할 수 있는 도전적인 과업을 부여해 주었다.
10. 멘토는 나의 업무성과 정도에 대해 알려주고 격려해 준다.	10. 나의 업무성과 정도에 대해 알려주고 격려해 주었다.
11. 멘토는 내가 관리자가 되었을 때를 대비하여 중요한 업무를 부여한다.	11. 내가 관리자가 되었을 때를 대비하여 중요한 업무를 부여했다.
12. 멘토는 나의 업무 외에 사적으로 접촉하는 있는 기회가 많다.	12. 나의 업무 외에 사적으로 만날 수 있는 기회가 많았다.
13. 멘토는 나의 경력발전을 위해 내가 말아야 할 직책, 보직, 경력진로에 대해 조언해 준다.	13. 나의 경력성장을 위해 내가 말아야 할 직책, 보직, 경력경로에 대해 조언해 주었다.
14. 멘토는 내가 조직 내의 영향력이 있는 사람들과 문서상이나 직접적인 접촉을 할 수 있게 도와 준다.	14. 내가 조직 내의 영향력이 있는 사람들과 문서상이나 직접적으로 관계를 가질 수 있도록 도와 주었다.

[부 록 2] 질문지

안녕하십니까?

저는 서울대학교 대학원 박사과정 수료생 박순명이라고 합니다.

저는 박사학위 논문으로 공기업 사무직 근로자가 입사 후 15년간 거친 경력 경로를 분석하고자 합니다. 연구결과는 공기업의 체계적인 인사제도 운영을 위한 귀중한 자료가 될 것으로 생각합니다.

설문의 응답 대상은 지금 다니시는 공기업에 ① 신입 공채로 입사하여 ② 15년차 이상 근무 (2000년과 그 이전에 입사) 하신 분들로, 이전 직장 근무경력이 3년 이상인 경력직 입사자 및 2001년 이후 입사자는 설문에서 제외됩니다. 질문지는 총 6면이며, 응답에는 10~15분 정도 소요됩니다. 조사결과는 통계법 33조 1, 2항에 의거 연구목적에 위한 통계 분석 이외에 절대 사용되지 않으며, 개인별, 기관별로는 분석되지 않습니다.

또한, 응답하지 않은 문항이 하나라도 있으면, 그 설문지는 분석할 수 없으니 한 문항도 빠짐없이 응답하여 주시기를 부탁드립니다.

응답과 관련하여 문의사항이 있으시면, 아래 연락처로 연락해 주십시오.

설문 응답자 전원에게 감사의 뜻으로 소정의 기프티콘을 보내드리겠습니다. 설문 마지막에 기프티콘을 보내드리기 위한 연락처를 꼭 적어주시기 바랍니다.

끝으로 늘 건강과 행복이 가득하시기를 기원하며, 바쁘신데도 불구하고 귀중한 시간을 내주신 선생님께 깊이 감사드립니다.

감사합니다.

2014년 11월

서울대학교 대학원 농산업교육과

지도교수 나승일

박사과정 박순명

(souljoy@snu.ac.kr)

I. 입사 때부터 15년차까지 담당 직무와 직위

1. 입사~15년차까지 담당 직무

- <작성지침>** 1. 아래 작성예시를 참고하시어, <표1. 입사~15년차까지 직무 기록란>에
 귀하의 입사연차별 연도(A)와 맡으셨던 직무의 코드(B)를 기재해 주십시오.
 2. 귀하의 인트라넷에서 개인별 “인사기록카드” 를 확인하시면 더욱 빠르고 정확합니다.
 3. 한 해에 2개 이상 보직한 경우, 기간, 업무량 면에서 비중이 큰 업무로 기재해 주세요.
 4. 휴직, 파견교육, 기타 사유시는 “⑫ 휴직·파견교육·기타 직무없음”을 기재해 주세요.

※ 작성예시 : 1995년 입사후 ① 일반사무 1년 ⑤ 인사·조직 2년 ⑥ 재무 3년을 담당한 경우

입사 연차	(A) 연도	(B) 담당하셨던 직무의 코드	직무코드
1년차	1995	②	① 일반사무 (비서, 서무 등 사무행정일반 포함) ② 기관특화직무 (각 공기업에 특화된 사무직 직무)
2년차	1996	⑤	
3년차	1997	"	
4년차	1998	⑥	

<표1. 입사~15년차까지 직무 기록란>

입사 연차	(A) 연도	(B) 담당하셨던 직무의 코드 ※오른쪽 직무코드를 참조, 숫자로 기재해 주세요	직무코드 ※아래 직무코드를 참조, 맡으셨던 직무를 왼쪽 칸의 음영 (B)란 하단에 적어주십시오
1년차			① 일반사무 (비서, 서무 등 사무행정일반 포함) ② 기관특화직무 (각 공기업에 특화된 사무직 직무) (예) 건설용지관리, 트레이딩 등 귀하의 공기업에만 있는 직무 ③ 기획·평가·홍보 (국회·이사회 포함) ④ 총무 (자산관리, 법무, 비상계획 포함) ⑤ 인사·조직 (인사, 인력개발, 노무, 복지후생 포함) ⑥ 재무·회계 (예산, 자금, 세무 포함) ⑦ 감사 (행정, 기술, 특별감사 포함) ⑧ 생산·계약 (구매조달, 자재관리, 공정관리, 공급망관리) ⑨ 품질경영 (품질관리, 상품·제품관리 포함) ⑩ 마케팅 (마케팅기획, PR, 제품광고 포함) ⑪ 영업·고객지원 (유통, 수출입관리, 고객관리 포함) ⑫ 휴직·파견교육·기타 직무없음
2년차			
3년차			
4년차			
5년차			
6년차			
7년차			
8년차			
9년차			
10년차			
11년차			
12년차			
13년차			
14년차			
15년차			

2. 입사~15년까지 승진시기

<작성지침> ○ 입사 후 몇 년차에 승진하셨는지, 혹은 그때가 몇 연도였는지 기록해 주시기 바랍니다.
○ 해당 승진이 없는 경우, 빈 칸으로 두십시오.

입사·승진한 직위	입사 몇 년차였습니까?	또는, 입사·승진연도
① 팀원급(사원·주임·대리 등)으로 입사	1년차	()년
② 파트장급(차장·과장)으로 승진	()년차	()년
③ 팀장급(부장)으로 승진	()년차	()년
④ 부처장급이상(지사장·처장)으로 승진	()년차	()년
⑤ 그 이상()으로 승진	()년차	()년

II. 신입사원 vs 입사 15년차 때의 희망직무·목표직위

1-1. 신입사원 때, 귀하가 앞으로 전문적으로 담당해 보기를 원했던 직무분야가 있었습니까? ()

① 있었다 ② 없었다 (없었다면 아래 1-2, 1-3번 질문에 응답하지 않으셔도 됩니다)

1-2. 만약 있었다면, “신입사원 때”의 희망 직무분야는 무엇이었습니까? () * 1개만 선택가능

① 일반사무 ② 기관특화직무 ③ 기획·평가·홍보 ④ 총무 ⑤ 인사·조직 ⑥ 재무·회계
⑦ 감사 ⑧ 생산·계약 ⑨ 품질경영 ⑩ 마케팅 ⑪ 영업·고객지원

2-1. 신입사원 때, 귀하가 회사에서 최종 목표했던 직위가 있었습니까? ()

① 있었다 ② 없었다 (없었다면 아래 2-2번 질문에 응답하지 않으셔도 됩니다)

2-2. 만약 있었다면, “신입사원 때”의 목표 직위는 무엇이었습니까? ()

① 팀원급 ② 파트장급 ③ 팀장급 ④ 부처장 ⑤ 실·처장 ⑥ 임원

3-1. “입사 15년차 시점”에, 귀하가 전문적으로 담당해 보기를 원했던 직무분야가 있었습니까? ()

① 있었다 ② 없었다 (없었다면 아래 1-2, 1-3번 질문에 응답하지 않으셔도 됩니다)

3-2. 만약 있었다면, “입사 15년차 시점”의 희망 직무분야는 무엇이었습니까? () * 1개만 선택가능

① 일반사무 ② 기관특화직무 ③ 기획·평가·홍보 ④ 총무 ⑤ 인사·조직 ⑥ 재무·회계
⑦ 감사 ⑧ 생산·계약 ⑨ 품질경영 ⑩ 마케팅 ⑪ 영업·고객지원

4-1. “입사 15년차 시점”에, 귀하가 회사에서 최종 목표했던 직위가 있었습니까? ()

① 있었다 ② 없었다 (없었다면 아래 4-2번 질문에 응답하지 않으셔도 됩니다)

4-2. 만약 있었다면, “입사 15년차 시점”의 목표 직위는 무엇이었습니까? ()

① 팀원급 ② 파트장급 ③ 팀장급 ④ 부처장 ⑤ 실·처장 ⑥ 임원

III. 입사~15년차까지 경력에 대한 계획

다음은 귀하가 입사~15년차까지 어떤 경력계획을 갖고 있었는가에 대한 질문입니다.
각 항목을 잘 읽으시고 귀하의 생각과 가장 일치되는 칸에 √표시해 주십시오.

- ※ 경력계획 : 조직 내에서 달성하고자 하는 직위 또는 직무에 도달하기 위해 할 일이나 과정을 미리 생각한 것
※ 경력목표 : 조직 내에서 달성하고자 하는 직위 또는 직무

나는 입사~15년차까지 주로~	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1. 경력에 대한 계획을 지속적으로 가지고 있었다.					
2. 경력목표 달성을 위한 전략이 분명한 편이었다.					
3. 경력목표에 도달하기 위해 무엇을 해야 하는지 알고 있었다.					
4. 경력목표를 자주 변경하는 편이었다.					

IV. 입사~15년차까지 어떤 경력을 지향해 왔는지에 대한 선호도

다음은 귀하가 입사~15년차까지 직장에서 주로 어떤 경력을 지향하였는지에 대한 질문입니다.
각 항목을 잘 읽으시고 귀하의 생각과 가장 일치되는 칸에 √표시해 주십시오.

- ※ 아래 표에서 “직무분야”는 귀하가 사무직 내에서 담당하게 되는 특정한 직무의 분야(기관특화직무, 기획·평가·홍보, 총무, 인사·조직, 재무·회계, 감사, 생산·계약, 품질경영, 마케팅, 영업·고객지원)를 의미

나는 입사~15년차까지 주로~	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1. 사무직 내 특정한 직무분야에서 내 경력을 심화시키는 것을 매우 중요하게 여겨왔다.					
2. 맡은 직무분야의 전문성을 외부 전문가들로부터 인정받는 것을 중요하게 여겨왔다.					
3. 승진하여 이동하더라도 추후에 내 전문 직무분야로 돌아와 다시 보직하는 것이 가치있다고 여겨왔다.					
4. 특정 분야에 대한 전문지식을 높여 능력을 인정받는 것을 중요하게 여겨왔다.					
5. 내 직무에 있어서 여러 분야를 경험하는 것보다 한 분야에서 전문성을 키워서 그 분야의 전문가가 되는 것이 좋다고 여겨왔다.					
6. 조직에서 여러 분야의 근무자들을 감독하고 통합하는 역할을 주로 하는 자리까지 올라가고 싶어하였다.					
7. 일반적 관리 능력을 발휘하여 회사에서 인정받는 것을 중요하게 여겨왔다.					
8. 상위 직급으로 승진할 수 있다면 내 목표 직무분야가 아닌 전혀 다른 직무영역으로 완전히 이동하여도 크게 상관없다고 생각해 왔다.					
9. 경영진의 지위로 승진하는 것을 매우 중요하게 여겨왔다.					
10. 여러 계층의 사람들을 관리, 감독, 통제하고 이끌어가는 능력을 갖추기 위해 노력해 왔다.					

VI. 입사~15년차까지 회사 내 멘토링 경험 수준

1. 귀하는 입사~15년차까지 회사 내에서 공식적이든 비공식적이든 멘토라고 할 만한 상급자에게 경력상의 조력과 후원을 받은 적이 있습니까?

- ① 있었다. ② 없었다. (없었다면 아래 2,3번 질문에 응답하지 않으셔도 됩니다)

※ 멘토 : 공식적이거나 비공식적으로 하급자에게 경력이나 심리적 차원에서 심도깊은 지도, 격려, 후원을 제공해 주는 숙련된 조력자

2. 귀하가 입사~15년차까지 만난 사람들 중 멘토로 생각되는 사람은 몇 명입니까?

- ① 1명 ② 2명 ③ 3명 ④ 4명 ⑤ 5명 이상: ()명

3. 다음은 귀하가 입사~15년차까지 근무기간동안 영향받은 멘토들에게서 어떤 도움을 받았는가에 대한 질문입니다. 각 항목을 잘 읽으시고 귀하의 생각과 가장 일치되는 칸에 ✓표시해 주십시오.

나는 입사~15년차까지 멘토들에게서 주로 이러한 도움을 얻었다	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1. 내게 승진에 도움이 될 수 있는 기술, 지식, 경력을 쌓는 업무를 부여해주었다.					
2. 내가 새로운 직장동료를 만날 수 있도록 도와주었다.					
3. 나의 경력목표를 달성하는 데 도움이 되는 특별한 방법을 알려주었다.					
4. 나와 생각을 공유했다.					
5. 업무를 수행하는 데 도움이 되는 특별한 방법을 가르쳐 주었다.					
6. 나의 업무에 대한 피드백을 해 주었다.					
7. 나의 경력성장에 위협이 되는 요인들을 해결하는 데 도움을 주었다.					
8. 내가 처리하기 곤란한 업무를 수행하는 데 도움을 주었다.					
9. 내게 새로운 기술을 습득할 수 있는 도전적인 과업을 부여해 주었다.					
10. 나의 업무성과 정도에 대해 알려주고 격려해 주었다.					
11. 내가 관리자가 되었을 때를 대비하여 중요한 업무를 부여했다.					
12. 나의 업무 외에 사적으로 만날 수 있는 기회가 많았다.					
13. 나의 경력성장을 위해 내가 맡아야 할 직책, 보직, 경력경로에 대해 조언해 주었다.					
14. 내가 조직 내의 영향력이 있는 사람들과 문서상이나 직접적으로 관계를 가질 수 있도록 도와 주었다.					

VII. 현 직장에서의 경력 만족도

다음은 귀하가 현 직장에서 지금까지의 경력을 돌아보며 어떻게 느끼는가에 대한 질문입니다. 각 항목을 잘 읽으시고 귀하의 생각과 가장 일치되는 칸에 ✓표시해 주십시오.

질문항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1. 나의 직장경력을 돌이켜 볼 때 나는 지금까지 내가 이룩한 것에 만족한다.					
2. 나는 승진 측면에서 볼 때, 지금까지 직장 경력에 만족한다.					
3. 나는 보수 측면에서 볼 때 지금까지 직장 경력에 만족한다.					
4. 나는 새로운 기술과 능력 개발 측면에서 볼때 지금까지의 직장 경력에 만족한다.					
5. 나는 경력목표 달성과 관련하여 볼 때 지금까지의 나의 직장 경력에 만족한다.					

VII. 일반적 특성

다음은 귀하의 일반적인 사항에 관한 것입니다. 해당되는 곳에 ✓표시하거나 응답해 주십시오.

- 귀하의 성별은 어떻게 되십니까? ① 남자() ② 여자()
- 귀하는 입사시 어느 직렬로 응시하셨습니다? ① 경영 ② 행정 ③ 법 ④ 경제 ⑤ 기타()
- 귀하는 현재 어느 부서에 근무하고 있습니까? 부서단위 또는 정확한 명칭을 기록해 주십시오.
① 본사 ② 지역본부 단위 ③ 지사단위 ④ 사업소 단위 ⑤ 기타()
- 귀하의 입사 전 최종학력은 어떻게 되십니까? ()
① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 석사재학·수료 ⑤ 석사졸 ⑥ 박사재학·수료 ⑦ 박사졸
- 귀하가 입사 15년차 시점에 가지고 계셨던 최종학력은 어떻게 되십니까? ()
① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 석사재학·수료 ⑤ 석사졸 ⑥ 박사재학·수료 ⑦ 박사졸
- 공기업 사무직 업무와 관련하여 귀하가 입사 전에 취득한 자격증은 무엇인지 가장 수준이 높은 것 하나만 선택해 주십시오. ()
① 변호사,공인회계사,감정평가사,공인노무사,세무사 및 기술사급 국가자격
② 기사급 국가자격 및 AICPA,국제변호사 등 국제자격
③ 기타 국가자격 (워드, 컴퓨터 활용능력 등 포함) ④ 기타 민간자격 ⑤ 특별한 자격없음
- 공기업 사무직 업무와 관련하여 귀하가 입사 15년까지 추가적으로 취득한 자격증은 무엇인지 가장 수준이 높은 것 하나만 선택해 주십시오. ()
① 변호사,공인회계사,감정평가사,공인노무사,세무사 및 기술사급 국가자격
② 기사급 국가자격 및 AICPA,국제변호사 등 국제자격
③ 기타 국가자격 (워드, 컴퓨터 활용능력 등 포함) ④ 기타 민간자격 ⑤ 추가 취득한 자격없음.
- 귀하의 소속하신 회사의 인원 수는 몇 명입니까?
① 3천명 이하 ② 3천~5천명 ③ 5천~1만명 ④ 1만~2만명 ⑤ 2만명 이상

- 감 사 합 니 다 -

Abstract

Career Paths, Characteristics, and Related Variables of
Office Workers in Public Corporations

By Soon-Myeong Park

*Dissertation for Doctor of Philosophy in Education
in the Graduate School of Seoul National University, Korea, 2014
Major Advisor: Seung-Il Na, Ph. D.*

The purpose of this study was to identify the patterns of career paths of office workers in Korean public corporations, to describe characteristics of each pattern of career paths, and to identify relationships between each pattern of career paths and related variables.

The population for this study were office workers in Korean public corporations that have more than 1,000 employees, and the worker must have worked in their corporation for more than 15 years (must have started work at the corporation prior to 2001). The population of this study was estimated at about 7,442 people. Sampling was stratified according to the number of the office workers in each of the 17 public corporations.

A survey questionnaire was conducted to measure the variables of this study. The survey questionnaire consisted of items addressing career path, input variables, process variables, and output variables. The career path scale was made to write every time when the respondents were promoted, and to write jobs which respondents were in charge upon beginning their careers in the 15 years prior. Position was investigated according to 5 levels which are: level of team members, part leaders, and team leaders, director of the headquarters, and more over. Job was investigated by 12 job codes which included a 'no job value'. The career orientation

scale, career plan scale, mentoring scale, career satisfaction scale were selected from exiting scale by the researchers. Through pilot test and final survey, the reliabilities and validity of these scales were examined.

The data were collected from November 19 to 24, 2014. A total of 339 out of 400 questionnaires were returned, of which 315 across 17 corporations were used for analysis after data cleaning. These data were analyzed by Excel 2007, SPSS for Windows 20.0, TraMineR 3.0.2 in R packages. Descriptive statistics of mode, standard deviation, and optimal matching, multichannel sequence analysis, cluster analysis, χ^2 , ANOVA were used for analysis. An alpha level of 0.1, 0.05, 0.01 was established priori for determining the significance.

The findings of the study were as follows: First, the career paths of public office workers could be divided into several patterns based on the similarity of position changes, job changes, and changes integrating position and job. The patterns of career path based on position were analyzed by 3 cohorts and clustered based on the times of each promotions. In the cases of entrance before 25~30 year cohort, sample were clustered in 5 patterns: ① fast promotion over director of the headquarters(n=12), ② sequential promotion to team leaders(n=17), ③ last start and passing promotion to team leaders(n=15), ④ static at part leader(n=17), ⑤ static at part member(n=12). In the cases of entrance before 20~24 year cohort, sample were clustered in 4 patterns: ① promoted over team leader(n=34), ② earlier promoted to part leader(n=38), ③ later promoted to part leader(n=18), ④ static at part member(n=12). In the cases of entrance before 15~19 year cohort, sample were clustered in 3 patterns: ① earlier promoted to part leader(n=81) ② later promoted to part leader(n=26), ③ static at part member(n=33).

Patterns of career path based on position were clustered in 5 patterns: ① frequent rotation pattern (S-type, n = 56), ② specialization pattern (I-type, n = 56), ③ specialization after rotation pattern (A type, n = 58), ④ transfer after specialization pattern (N-type, n = 77), and ⑤ semi-specialization pattern (J-type, n = 79).

Patterns of career path based on simultaneous integration of two-dimensional data of positions and job were clustered in 14 patterns: ① earlier promoted S

pattern(earlier promotion-frequent rotation pattern, n = 17), ② earlier promoted C pattern (earlier promotion-regression pattern , n = 18), ③ earlier promoted N pattern(earlier promotion-transfer after specialization pattern, n = 30), ④ earlier promoted A pattern(earlier promotion-specialization after rotation pattern type, n = 24), ⑤ climbing-I pattern(climbing-specialization pattern, n = 37), ⑥ climbing F pattern(climbing-pile circular pattern, n = 19), ⑦ later promoted J pattern(later promotion-semi-specialization pattern, n = 19), ⑧ later promoted N pattern(later promotion-transfer after specialization pattern, n = 24), ⑨ later promoted 工 pattern (later promotion-later specialization and transfer pattern, n = 7), ⑩ later promoted S pattern(later promotion-frequent rotation pattern, n = 21), ⑪ static I pattern (static-specialization pattern, n = 30), ⑫ static A pattern (static-specialization after rotation pattern, n = 27), ⑬ static- N pattern(static-transfer after specialization pattern, n = 27), and ⑭ static C pattern (static-regression pattern, n = 15).

Second, there were special characteristics which distinguished each patterns of career paths. The patterns of career paths based on position had significant differences in the time of each promotion. The patterns of career paths based on job had significant differences in the main job of the distribution, total number of jobs in duty, and the duration of main job. The patterns of career paths based on integrated position and job had combination of characteristics of each patterns of career paths based on position, and on job.

Third, the relationship of patterns of career paths and related variables appeared to be limited. The patterns of career path based on position had a significant relationship only objective factors such as level of education when joining, and qualification when joining, qualification after joining. Variables related to the subjective experience of career such as career orientation, and career planning had no influence. The patterns of career paths based on job and the patterns of career paths based on integrated position and job had no significant differences. In addition, career satisfaction only had a significant difference according to the pattern of career paths based on position.

The conclusions of the study were as follows: First, the career paths of public

office workers could be divided into several patterns based on the similarity of position changes, job changes, and changes integrating position and job. The lead-time for promotion to part leaders varied from 5 to 30 or more years, the number of job each person held also varied from 1 to 8, and patterns of their main job varied. The characteristic of patterns based on integrated position and job varied with position changes and job changes. This diversity will lead to the good performance of the organization because there are talented people with varied experience.

Second, there were special characteristics that distinguish each pattern of career path. There were also specific jobs for each pattern which means that there are specific differences in the nature of office jobs, and there is efficiency through the deployment considering the nature of office jobs.

Third, the relationship of patterns of career paths and related variables appeared to be limited. Variables related to subjective experience of career such as career orientation and career planning, had no influence. Therefore, it appears there is a gap between subjective experience and objective career path.

Some recommendations for future research are suggested: First, for future research, ① it is required to identify the ways of improving job specialty, ② to study the reason of moving so that improve reality of study, ③ to analyze by the rare job code or 11 job fields, ④ to conduct methodological improvement for studying related variables, and ⑤ to take advantage of the internal personnel data of one or fewer company. Second, for the HRD practical fields, ① it is required to identify more appropriate career paths for employees in each corporation according to the results of this study, and ② it is required to have value neutrality on career path and have a down-to-earth approach to career path, ③ it is required to provide meticulous attention to the workers who have static patterns.

Key Words : Office Workers in Public Corporation, Position, Job, Pattern of Career Path, Optimal Matching Analysis, Multichannel Sequence Analysis

Student number : 2011-30322